Harvard Business Review
哈佛商业评论



自管理

驾驭性格黑暗面

领导者魅力教程

哪一种自恋者更适合做领导

力争赢，还是避免输？

找到你的“神级状态”



人格魅力修炼指南：

成为理想中的自己，就靠它了！

《哈佛商业评论》出品

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

哈佛商业评论

人格魅力修炼指南：成为理想中的自己，就靠它了！
（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论



自管理

驾驭性格黑暗面

领导者魅力教程

哪一种自恋者更适合做领导

力争赢，还是避免输？

找到你的“神级状态”



人格魅力修炼指南：

成为理想中的自己，就靠它了！

《哈佛商业评论》出品

Harvard Business Review
哈佛商业评论

增刊：人格魅力修炼指南：成为理想中的自己，就靠它了！

序言：如何成为理想中的自己

性格测试简史

驾驭性格黑暗面

领导者魅力教程

反应越快，越有魅力

证据确凿！睡眠质量直接决定领导的魅力指数

坏人为何能在职场中春风得意？

领导者越自恋 跟随者越多

教高管降服“心魔”

哪一种自恋者更适合做领导

力争赢，还是避免输？

找到你的“神级状态”

版权页

《哈佛商业评论》中文版·人格魅力修炼指南
编辑：王婷

封面设计：何叁

序

如何成为理想中的自己

最近几年来，演说类的节目、单口相声等很是火爆，一些片段让人忍不住“刷”上几遍。虽然很多都是节目效果，但是不可否认的是，我们已被吸引。在现实生活中也是如此，有些人看起来平淡无奇，却会不由自主地吸引人们的注意力，让人心生好感。我们把这归结为人格魅力——吸引并激励他人的能力。

魅力的希腊原文是Kharisma，意思是“神的礼物”，魅力的含义是极具风度、个人吸引力，能感染其他人的热情和投入。德国社会学家马克思·韦伯（Max Weber）将魅力定义为“具有神圣根源或有表率作用，具备这些特质的人会被当成领导者。”

很多人认为这是学不来的。他们觉得人格魅力是天生的，就像外向的人天生就善于表达和劝说。无论如何，像丘吉尔这样的人不是能教出来的。

事实并非如此，人格魅力不全是天生的，神经学家很早就发现，大脑可以根据现实经验自我调整。通过学习、练习，我们可以让自己更具备人格魅力。

本期增刊中《领导者魅力教程》一文提出，人格魅力的根源在于价值观和情感，它是亚里士多德所说的理性（logos）、人品（ethos）和情感（pathos）三者结合产生的影响力。这意味着，要想影响他人，必须运用强有力和合理的修辞，建立个人信用和道德信誉，并激发听众的感受和热情。

它研究总结了12项核心CLT， 9项CLT和语言相关：隐喻、明

喻、类比；故事和逸闻；对比；修辞疑问；三个一组列举；表达道德信念；迎合群体情绪；制定高目标；传达实现目标的信心。此外有3项非语言CLT：声音变化、面部表情和手势。通过“领导魅力策略”（CLT）的训练，任何人都可以看起来更具影响力、更可信赖、更有“领导范”。

这些技巧的运用建立在对自身性格了解的基础上，当你对自己越了解，你就越能知道该在什么样的场景下去运用这些技巧，让自己变得更有魅力。当然，一般人都了解自己个性中某些特质的积极一面，但任其发展的话，我们的事业和所在组织都可能遭遇严重危机。本期增刊中另一篇文章《驾驭性格黑暗面》发现，多数人都会表现出至少3种黑暗面特质，大概四成人在某一两类特质上的得分过高，风险极大；也就是说，即便我们现在的工作还算得心应手，也完全有可能因性格问题断送自己的前程。

本期增刊《人格魅力修炼指南·成为理想中的自己，就靠它了！》精选11篇文章，让你更加了解自身，在对自我了解的基础上有效习得有关增强人格魅力的技巧，成为理想中的自己。

性格测试简史

A BRIEF HISTORY OF PERSONALITY TESTS

埃本·哈勒尔（Eben Harrell）| 文

性格测试最早见于第一次世界大战，被用来预测哪些士兵容易罹患“炮弹休克”。今天，性格测试已形成了规模约5亿美元的市场，每年增长率在10%到15%。作为人事选拔的一部分，每年数以几百万计的员工都要接受测试，用来改进合作和团队配合，以及发现理想的职业路径。

个人筛选难免会有争议。在最近的官司中，法院判决特定测试对受保护的工人阶级构成歧视，尤其是残疾人。研究表明，很多人力资源专业人士关于人格选拔的想法与科学实证背道而驰。而且管理学者担忧：如果紧盯人格作为工作矛盾的唯一原因不放，会导致管理者忽视他们个人在创造团队成功条件中的重要作用（无论团队的人格组成结构如何）。

然而，行业的强劲增长让管理者越发依赖性格测试作为优化员工的工具。与其他评估工具相比，这些测试相对廉价，而且易于管理——现代性格测试可以在网上进行，不需要有人监考。如今人格测试有上百种，但在过去一个世纪中，具有最深远影响力性格测试的只要以下3种。

迈尔斯-布里格斯类型指标（Myers-Briggs Type Indicator）。

凯瑟琳·布里格斯从1917年开始进行人格研究，试图了解为何她宝贝女儿伊莎贝尔和其未婚夫克劳伦斯·迈尔斯会互相吸引（她认为两人之间不可能产生感情）。20年来，这对母女参考瑞士精神分析学家卡尔·荣格（Carl Jung）的著作，一起研究设计出了迈尔斯-布里格斯类型指标(MBTI)。自20世纪60年代以来，约5000万人参与了该测试，使其成为至今最受欢迎的人格测试。

MBTI测试认为，人们有各自偏好的认知（感觉和直觉），判断（思考或情感）模式，积蓄能量的态度（外向或内向），以及对外界的定位（判断或知觉）。这些偏好合起来形成了16种人格类型。

专家认为，这些分类无法预测个人或团队效率。研究表明，超过一半的人重新测试后，会得出不同结果。迈尔斯-布里格斯基金会警告，慎将MBTI测试用于“招聘或就业”，但该测试在很多蓝筹公司一直都很流行。MBTI支持者发现，它能够帮助人们了解自己，以及同事的类型和偏好，可以减少在办公场所中的矛盾。

大五模型（The Five-Factor Model）。俗称“大五”，该人格模型的一系列个性特征总结来自不同文化语言中描述心理学特点的统计词汇。5大分类是：求新性、尽责性、外向性、亲和性和神经质性。

作为学界公认的人格研究新领域的金科玉律，大五模型（FFM）启发了很多其他个性测试，比如NEO人格问卷（由大五模型中的两位创造者设计），以及霍根人格问卷（测试与他人的相关性）。与MBTI不同，研究显示基于大五的测试能够预测工作绩效。（但其他心理测量学指标，比如IQ，与工作绩效的关联性更强。）研究还表明，基于FFM的测试能够预测不同人格间更容易产生冲突，还是相处融洽。

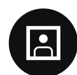
优势识别器（StrengthsFinder）。20世纪90年代出现的心理学新分支，检测良性思维如何保持和复原。“积极心理学”衍生出了很多测试；盖洛普优势识别器2.0是其中最流行的，每年被《财富》500强

公司中超过400家的160万名员工使用。基于优势的测试旨在通过帮助公司设计充分利用员工最大优势的岗位，增强敬业度、工作满意度和提高生产效率。其他利用积极心理学的测试还包括VIA性格优势测试和百乐门工具（Birkman Method）。

有人认为，只关注积极面并不是促成进步的最佳方式；批评和实际的自我评估也有助于表现更佳。

未来的趋势是，公司日渐摒弃有名的开源测试工具，转向定制化个性测试。其目标是通过发现特定角色的优秀表现者和根据个性特定逆向设计岗位描述，从而改善招聘实践。

也有学者对这类产品存疑，部分原因是这些公司方法论的专利性质。但很多人认为，神经科学和统计分析工具的进展将带来更可靠的个性识别方法，产生更高效的人力资源。鉴于这些潜在优势，公司将继续投资个性甄别，在知识经济年代争取竞争优势。



埃本·哈勒尔是《哈佛商业评论》英文版高级编辑。

人格魅力修炼指南

驾驭性格
黑暗面

COULD YOUR PERSONALITY DERAIL YOUR CAREER?



托马斯·查莫罗-普瑞姆兹克（Tomas Chamorro-Premuzic）| 文

刘筱薇 | 译 蒋荟蓉 | 校 万艳 | 编辑

多数人都会表现出至少 3 种黑暗面特质，大概四成人在某一两类特质上的得分过高。即便你现在工作还算得心应手，也完全有可能因性格问题断送自己的前程。

要想事业成功，必须具备什么素质？我们在思考这个问题时，经常把注意力放在自身优点上：高智商、学习能力、进取心和建立良好人际关系的社交技能。但这些优点往往与缺点并存——我们个性中的某些特质可能看似无害，甚至在有些情况下还对我们有益，但任其发展的话，我们的事业和所在组织都可能遭遇严重危机。

心理学家罗伯特·霍根（Robert Hogan）及妻子乔伊斯·霍根（Joyce Hogan）20年前列出了一份“黑暗面”性格清单，其中包含激动、尽职等11种特质，而这些特质一旦发展成极端个性，就很像生活中最常见的人格障碍（详见边栏《黑暗特质的定义》）。基于霍根夫妇研究制定的测评系统——霍根发展调查表（HDS）之后在工业组织心理学领域内得到广泛应用，用于确定个人的发展需求。霍根测评公司负责授予该系统的使用权限，我本人就在这家公司工作。

我们收集到上百万员工、管理者和领导者的基本信息，发现多数人都会表现出至少3种黑暗面特质，大概四成人在某一两类特质上的得分过高，风险极大；也就是说，即便他们现在工作还算得心应手，也完全有可能因性格问题断送自己的前程。他们的病态行为还会影响到整个工作环境。

令人担忧的是，领导者对自身黑暗面的评估并不准确，特别是在升职后。有些人将晋升视为对自身不良习惯的认可或鼓励。但这些弱点可能最终让他们所在团队和组织都脱离正轨。举例来说，谨慎的领导者也许在短时间内给人控制力强、注重风险管理的错觉，但他们可能过度谨慎，一味规避风险，甚至阻碍发展和创新。容易激动有助于你在同级和下属面前，展现出自身富有激情的一面，但也可能让你变得喜怒无常、难以捉摸，其他人和你相处起来也很吃力。细致让你留意细节，高质量完成工作，但过于细致会演变成拖延症和追求完美主义的强迫症。

过去几十年的研究表明，人一过而立之年，个性中的核心特质就

很难再改变。但你可以改变你的行为，通过自我认知、制定恰当目标和持之以恒的努力，在关键场合驾驭你个性中的黑暗面。

了解黑暗面

黑暗面特质可以分成3大类。第一类属于疏远型特质，即难以相处、令人生厌的个性。容易激动和喜怒无常就会产生这种效果，极其多疑、悲观也如此——这类特质有碍于信任的建立。另一个例子是随和的被动型攻击，即外表看似礼貌随和，内心实则抗拒合作，甚至暗箭伤人。

第二类特质恰恰相反，属于有很强吸引力的诱惑型人格。这些个性常出现在坚定自信、富有魅力的领导者身上，这些人用他们"向上管理"的能力吸引追随者或获得影响力。但诱惑型特质也可能有负面效果：有这种特质的人会高估自己的价值，容易得意忘形。比如大胆和自信到了一定程度会变成傲慢；同理，喜欢恶作剧的人有强烈的冒险欲望，但往往不计后果。

第三类属于迎合型特质，这类个性在形容追随者时可能有正面含义，但若用于描述领导者，基本都是负面词汇。比如勤勉的人也许会努力让老板看到自身对细节的一丝不苟，但老板可能认为他们是只计较琐碎小事的人，或属于微观管理型领导者。尽职且积极迎合高层领导的人很可能过于恭顺或唯命是从。

并非所有黑暗面特质都有同样的影响。对全球多个行业256个工作岗位上的4372名员工的综合分析表明，疏远型特质对员工的工作态度、领导力、决策和人际交往技能有持续性负面影响，这一点可在员工的绩效评分和360度评估中得到佐证。但诱惑型特质有时会有积极影响。

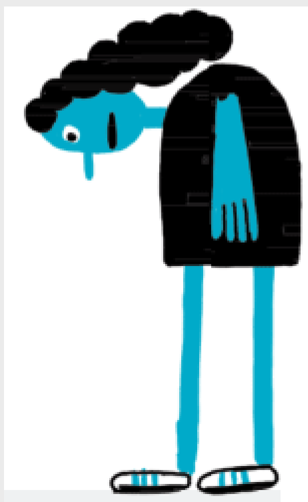
举例来说，相比内敛的同事，有趣、引人注意的领导者给老板留下的印象更好。大胆、极度自信的CEO往往能够在初创公司中快速晋

升。不同黑暗面特质造成的后果也不同。喜欢恶作剧、愿意冒险的领导者面临提升财务业绩的压力时，可能草率做出决策，而仅这一个决定就能摧毁整个组织。容易激动的领导者有可能只在公共场合发了一次脾气，随后前程尽毁。

值得注意的是，完全没有黑暗面特质也不可取。极度冷静、平和、说话细声细气的管理者虽然不容易激动，但会给人沉闷、无聊的感觉。所以问题的关键在于，不要摒弃你个性中的弱点，而是管理并优化这些特质：合适的状态并不是让个性走入极端，而是保持在刚刚好的位置。

管理你的黑暗面

如果你无法通过一整套心理测评，发现个性中潜在的破坏性特质，那么你可以到www. hoganx.io网站上搜索HDS精简版，注册账号后即可进行测试；或者你可以将自己的行为模式和本文边栏展示的不同特质基本信息做个简单对比。更好的办法是：请你的老板、同级、下属和客户坦诚评价一下，你在这些特质上的表现。告诉他们你希望自我提升，需要他们的诚恳意见。当你不在最佳状态时，他们怎么看你？哪些有点像，或者非常像你的特质？你可以提一下你观察到的行为模式或别人评价过的模式，同时通过绩效考核、360度评估、上级意见和项目汇报等正式反馈机制，提升自我认知。



案例1
从和睦相处到奋勇争先

简是一家全球制药公司的研发经理。她的高情商在很大程度上帮助她赢得了团队和老板的喜爱。但简的优点常被自身黑暗面掩盖。她的尽职特质很明显，基本不会和下属争执，更不会反对老板的意见——她不知道怎样给别人负面反馈。简经常低估问题的重要性，也不太会主动提出新观点或计划。她的HDS分数表明，这些问题的根源在于她的个性，于是简决定做出改变。

现在，她和直接下属开例会时，首先会提出一个要求：“你们告诉我怎样可以做得更好，我也会给你们反馈。”如今，她更有信心应对一些关键场合，比如质疑团队绩效不佳、定时给上司提出战略建议、强调她会“换一种方式处理”事务，并参加几个想法尚未付诸实践的焦点小组，强迫自己对创新前景有更独立的思考。最终简发现，别人对她的看法已经从“优秀经理”变成“未来的领导者”，而她的团队也将关注点从“和睦相处”转移

到“奋勇争先”，绩效也随之提升。

收集信息时有一点很关键，会直接影响准确度：你要认识到，人们通常避免提批评意见，特别是在评价领导时；除非领导者的行为太出格，否则人们都会选择缄默。所以，除了向他们保证你乐于接受真实反馈外，你还要聆听他们无心说出的话语和话语中的弦外之音。

另外记住，和你有私人关系的人比你的同事更了解你的黑暗面，所以你也要寻求他们的诚恳建议。你在工作中往往表现出最好的一面，但私底下当你不受社交礼仪约束，开始自在做自己时，就很可能显露出本性。

确定危险区域也很重要。如果外界环境发生改变，比如你的上司换了，你晋升了，或者你跳槽到另一家公司，你个性中的不同破坏性特质也可能随之凸显，破坏程度则取决于实际情况。举例来说，若你担任创新职务或为创业的老板工作，富有想象力就是优点，但若你担负风险管理的职责或上司过于保守，想象力丰富反而让人担忧。重压之下，我们的认知资源随之枯竭，控制自身不佳表现的能力也会降低，黑暗面特质就会凸显。如果我们压力太小，过于放松，那么之前精神集中时成功压抑住的黑暗面特性也可能凸显。

接下来你要通过行为改变，防止自己表现出破坏性特质。行为改变的方法可以是循序渐进的，即跟踪记录其他人的看法、做出调整、进一步评估、再调整……但目标并非人格重建，而是能在关键场合控制你的个性。

案例2
从冲动鲁莽到加强自控力

阿米尔是一名销售副总裁，他在激动特质上的得分很高。

虽然他一直认为自己富有激情和活力——在领导层会议上大胆发言、就一些重要商业议题展开激烈辩论，但他的上司和同事在我们的访谈中表示，他们认为阿米尔莽撞冲动，不具备高管潜质——他对任何和自己意见不一致的人都展开猛烈抨击。

为控制自身个性中的破坏性特质，阿米尔设计了3个行为方面的改变，并在日常生活中不断巩固新行为。首先，开团队例会前，他会先去散散步，并利用这一小段时间组织自己的思路，确定可能引起他情绪波动的话题。其次，每次小组讨论前，他都会将戴在左手腕的手表移到右手腕，以便提醒自己控制情绪。

第三，他开始在与同级同事开会时使用"信息征求行为"——他会问："你能再解释一下你的观点，并说明这些观点将如何改善现状吗？"他的同事看到了他的诚意和努力，认为他更加"体贴"而且"有自控力"了。

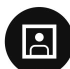


改变也许意味着形成新行为。比如，如果你是极其内敛的人，别人很可能不太清楚你的想法，所以你要坚持每次开会时都表明自己的

看法，在一些关键问题上用电子邮件与同事沟通，或者通过其他人传达你的观点。你也要停止某些特定行为。举例来说，如果你是非常有趣的人，注意避免在饮水机旁闲聊，或者别主动参与重要报告，给同事或下属获得关注的机会。你可能刚开始还不适应这些改变，但随着练习次数的增多，新行为会逐渐巩固，而且很可能会成为习惯。

要长期控制黑暗面特质，你必须将声誉管理作为你个人发展的重中之重。这也许让你的改变显得有些肤浅，但职业晋升与你给别人留下的印象密切相关。如果你的黑暗面特质让别人对你有负面印象，那么这些特质就是事业成功和卓越领导力的阻碍。遗憾的是，你的声誉可能因一个小过失而遭到严重损害，比如大胆的你忽略了负面反馈，激动的你在冲动之下回复了一封不友好的电子邮件，富有想象力的你因为天马行空的想法而头脑发热。

诚然，你很难驾驭黑暗面。多数人不太想改变——他们希望自己已经完成改变。但如果你找到让你犯错的特质，改变相应行为，并根据批评意见不断调整，就可以有效提升声誉，进而推动事业的发展和领导潜能的开发。



托马斯·查莫罗-普瑞姆兹克是霍根测评公司（Hogan Assessment）CEO，伦敦大学学院和哥伦比亚大学商业心理学教授，也是哈佛大学创业金融实验室研究员。他最近出版了《人才错觉：为何解锁人类潜能的关键是数据，而不是直觉》（The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential）一书。

人格魅力修炼指南

领导者
魅力教程
Learning Charisma

约翰·安东纳基斯（John Antonakis）
玛丽卡·芬利（Marika Fenley）
苏·利希蒂（Sue Liechti）| 文
王晨 | 译 蒋荟蓉 | 校 万艳 | 编辑

人格魅力不全是天生的，而是一项可以学习的技能。通过掌握12项技巧，你就能让别人心甘情愿追随你。

佳娜站在讲台上，望着准备听她讲新计划的几百名同事，手心出汗。比尔走进会议室，准备鼓励因新产品失败而疲惫低落的团队，给予他们急需的指引。罗宾即将与一名能力很强但表现不佳的下属谈话，争取把他拉回正轨。

我们都曾有类似处境。这时，我们需要人格魅力：以清晰、智慧和鼓舞人心的话语吸引并激励他人的能力。那么，如何习得人格魅力？很多人认为这是学不来的。他们觉得人格魅力是天生的，就像外向的人天生就善于表达和劝说。无论如何，像丘吉尔这样的人不是能教出来的。

我们同意最后一句话，但不同意前面的观点。人格魅力不全是天生的，而是一项可以学习的技能，或者说是一套古已有之的实践技巧。我们在实验室和现实情境中对管理者的研究显示，通过“领导魅力策略”（CLT）的训练，任何人都可以看起来更具影响力、更可信赖、更有“领导范”。本文中，我们将介绍这些策略，以及我们如何帮助领导者掌握它们。正如运动员通过刻苦训练和正确策略赢得比赛，希望拥有人格魅力的领导者也必须学习CLT，严格练习，并制定正确的实施策略。

什么是人格魅力？

人格魅力的根源在于价值观和情感，它是亚里士多德所说的理性（logos）、人品（ethos）和情感（pathos）三者结合产生的影响力。也就是说，为说服他人，你必须运用强有力和合理的修辞，建立个人信用和道德信誉，并激发听众的感受和热情。领导者如果把这三件事做好，就能激发追随者的希望和理想，给予他们使命感，并激励他们完成伟大的事业。

几项大规模研究显示，无论大企业或小企业、上市公司或私人持股公司、西方企业或亚洲企业，人格魅力在任何工作情境中都是极有价值的资产。政治家都知道它的重要性。但很多企业管理者并不借助人格魅力，或许是因为不知道如何利用，或者是认为它相比交易式（胡萝卜加大棒）或工具式（以任务为基础）领导风格不易掌握。让我们明确一点：为赢得下属信任、管理运营和制定战略，领导者需要具体的技术能力；他们也会从实施奖罚的能力中受益。但在交易式和工具式领导方式之上，最成功的领导者还能利用人格魅力达成目标。

我们的研究总结了12项核心CLT，读者可能认为其中一些是传统的口头表达技术。9项CLT和语言相关：隐喻、明喻、类比；故事和逸闻；对比；修辞疑问；三个一组列举；表达道德信念；迎合群体情

绪；制定高目标；传达实现目标的信心。此外有3项非语言CLT：声音变化、面部表情和手势。

还有其他可供领导者使用的CLT，如制造紧迫感、援引历史、重复、谈论牺牲、幽默等，但本文介绍的12项CLT效果最明显，几乎适用于所有情境。我们在研究和实验中发现，恰当使用这些策略的领导者，可以用一个愿景将追随者凝聚起来，效果令其他人望尘莫及。例如，在过去十次美国总统选举中的八次，使用语言CLT的候选人获胜概率更高。我们评估一般意义上的演讲技巧，如文稿结构、吐字清晰度、语言易懂性、语速、演讲者放松度等，将其影响与CLT做比较，发现后者对听众判断演讲者的领导风范、能力和可信任度，有更大的作用。

然而，这些策略似乎还没有在商业世界中广泛传播和教授。实践这些策略的管理者主要是在试错中逐渐学习，并未系统性地加以思考。如一位参加我们培训的管理者所说："我使用了这些策略中的很多种，自己却没有意识到。"学习这些策略，不能只停留在偶然和概率层面。

我们向管理者教授CLT的方法是：首先简要介绍相关概念，之后展示新闻和电影片段中的例子，内容涵盖商业、体育和政治等领域。接下来，管理者应尝试这些策略，并通过录制视频、在同事面前或自己独处时反复练习。一组来自欧洲的中层管理者（平均年龄35岁）在我们的培训中进行这类练习，在演讲中使用CLT的次数是原来的近两倍。

声音和动作中的人格魅力
展现激情、俘获听众的三项策略







（返回原文阅读）

结果，观察者对他们领导能力的打分平均上升约60%。培训结束后，他们已准备好将这些策略应用于工作中。另一组来自瑞士一家大型企业的高管（平均年龄42岁）情况与此相似。总体来看，65%接受过CLT培训的管理者得到的领导能力评分高于均值，而只有35%未接受培训者得分高于均值。

培训的目标不仅是将CLT用于公开演讲，也用于日常对话——随时随地展现人格魅力。这些策略让你显得更强大、有能力和值得尊重，但同样重要的是，它们帮助你与听众建立情感联系。人格魅力（charisma）在希腊语中的原意是“特殊才能”。正确运用CLT，他人便会开始认为你确实有特殊才能。

下面我们将具体介绍领导魅力策略。

联系，比较，对比

有魅力的讲话者能让听众理解所讲内容、引起共鸣并长久地记住。隐喻、明喻和类比是一个很有效的手段。马丁·路德·金就是比喻的大师。例如，在《我有一个梦想》（“I Have a Dream”）演讲中，他将美国宪法比喻为“银行本票”，保证所有公民享有不可让渡的生命权、自由权和追求幸福的权利。但他又指出，美国只给了黑人公民一

张“空头支票”，上面盖着“资金不足”的戳子又退回来。每个人都知道收到空头支票是什么意思。这个信息清楚明白，长驻人心。

比喻在职场情境中也很有效。乔是我们培训过的一位管理者，在团队面临紧急迁址时，他用了一个比喻争取大家的支持。他的开场白是这样的：“当我从董事会听到这个消息时，感觉像是听到期待已久的怀孕消息。不同的是，我们有四个月而非九个月来准备。”团队马上明白，虽然这次变化短期内会带来不适，但最终结果会是积极的。

故事和传闻让所讲内容更有吸引力，并拉近听众与讲话者的距离。即便没有讲故事天赋的人，也能很有说服力地运用这一策略。例如，比尔·盖茨在哈佛大学的一次演讲中，敦促毕业生更全面地思考自身的责任：“我母亲……一直在教育我为他人多做事情。我婚礼前的几天，她为我们主持了一场活动，并读了她写给梅琳达的一封信，内容是关于婚姻的。我母亲当时癌症病情已经很严重，但又看到了一次表达想法的机会。在信的结尾她引用了一句古训：‘得天独厚者，须替天行善道。’”

参与我们研究的另一位管理者琳恩，在一次危机中用下面的故事鼓励下属：“我想起几年前和团队攀登艾格尔峰时遇到的困难。当时我们遭遇坏天气，很可能死在山上。但我们一起努力，活了下来。我们做到了起初看来不可能做到的事情。现在，我们遇到了经济风暴，但通过共同努力，我们可以扭转局面获得成功。”这番话让她的团队感到安心，得到鼓舞。

对比是一项重要的CLT，因为它融合了理性与激情，通过与反面观点对照，戏剧性地强调你的立场。一个著名的例子，是约翰·肯尼迪的“不要问国家能为你做什么，要问你能为国家做什么”。从我们的经验看，对比是最容易学习和使用的策略之一，但也未能得到充分利用。

再从新近接受CLT培训的管理者中举两个例子。吉勒是一家企业的高级副总裁，一位下属管理的团队毫无活力，对此他说：“给我感

觉，眼下需要的是进攻，而你过于专注防守。”（这同时也是比喻。）莎莉在向新团队自我介绍时说：“我申请来负责医学事业部，不是因为这里地理位置最好，而是因为相信我们可以为公司真正做出贡献，同时还能拯救生命。”

引起注意，提炼观点

你可能觉得修辞疑问已经用滥了，但有人格魅力的领导者经常使用这种策略，以引起听众的注意。再次以马丁·路德·金为例，他曾在演讲中说，“有人问民权运动的斗士，‘你们什么时候才会满足’”，然后他告诉听众，被压迫的人民永远不会满足。The Body Shop的创始人安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）曾连用三个修辞疑问句，来解释她发起社会责任运动的动机，她说：“我的想法非常简单：怎样让商业行善？如何在社区中培植这种善？如何让社区成为商业的社会使命？”

这项策略在私下谈话中同样适用。例如，参与我们研究的一位管理者米卡，有效激励了表现不佳的下属。她说：“那么，从这里出去后你想怎么办？是回到办公室自怨自艾？还是展示你的能力？”IT高管弗兰克也用了修辞疑问技巧（同时也是比喻），来拒绝给他设定的不切实际的目标：“你怎么能让我在飞行途中给飞机换引擎？”

三个一组列举也是一种传统的说服技巧，它能够提炼关键信息。为什么是三个？因为大多数人能记住三件事，三能够证明某个规律，三能带来某种完整感。运用这种策略时，你可以明确表达出来，如“要想恢复盈利，我们需要做三件事”；或者也可以不那么明显表示。

塞尔吉是一位中层管理者，他在团队会议上列举的三件事情如下：“我们有市场上最好的产品。我们有最好的团队。但我们没有完成销售目标。”一家制造业公司的业务单元负责人卡琳对员工讲话时

说："我们可以通过三个步骤扭转不利局面：首先，我们总结过去哪里做得对；接着，我们分析哪里做错了；然后，我们要拿出行动方案，说服董事会投入资源，让我们下次做对。"

接受领导魅力策略培训后，高管的领导能力得分上升约60%。

显示正直、权威和激情

表达道德信念和迎合群体情绪（即便是负面情绪）能向听众展示你的性格，引起共鸣和认可，从而建立威信。在"二战"胜利日演讲中，丘吉尔完美地捕捉到了国民的感受，并表达出光荣、勇气和同情。他说："这是你们的时刻。这不是任何党派或阶级的胜利。这是伟大的不列颠民族全体的胜利。在这个古老的岛屿上，我们是第一批拔剑反对暴政的人……我们孤独地站在这里。灯火熄灭，炸弹落下。但在这个国家，没有一个男人、女人或孩子想过退出战斗……现在我们从殊死战斗中归来，残暴的敌人已被制服，正等待着我们的审判和我们的仁慈。"

另一个表达道德信念（以及运用其他CLT）的好例子，来自一家推动供应链变革的非政府组织的管理者蒂娜，她说："谁会为我们物流体系留下的一片狼藉买单？受影响的不会是我们的金主，而是我们本应养育的孩子。这些孩子不得不再一次饥肠辘辘地入睡，甚至可能撑不过这一夜。不只是浪费钱的问题。这种状况是不对的，尤其考虑到解决方案如此简单。"

IT高级总监拉米接受CLT培训后，很好地迎合了团队心灰意冷的情绪："我知道你们的心情。我们都觉得失望、没奔头。你们中的一些人告诉我他整夜失眠，还有人说团队里有冲突，甚至影响到了家

庭。对我来说，生活变得乏味无聊。我很清楚我们有多努力，也明白功败垂成的苦涩。但这种状况不会持续很长了。我有个计划。”

另一项帮助魅力领导者展现激情并激励追随者的CLT，是制定高目标。甘地曾在著名的“退出印度”（quit India）演讲中，定下几乎不可能实现的目标（也是道德目标），要求用非暴力方式将印度从英国统治下解放出来。我们经常引用的一个来自商业世界的例子，是夏普公司前CEO町田胜彦。夏普在1998年面临崩盘，当时主导电视机市场的是阴极管，而液晶显示（LCD）技术在商业上还不可行。町田胜彦用一个难以置信的观点，让员工兴奋起来：“到2005年，日本市场上的所有电视都将是LCD模式。”

但同时，领导者也必须传达实现目标的信心。甘地指出：“我知道，当我们做出足够的自我牺牲，英国政府将无法再剥夺我们的自由。”在后来的一次演讲中，他更有力地表达了信念：“即便联合国所有成员国反对我，即便整个印度抛弃我，我仍会说：‘你错了。印度将以非暴力的方式，从不情愿者的手中夺回自由。’即便我无法亲眼看到自由到来，非暴力斗争不会终结。”

町田胜彦则亲自向夏普的工程师解释他的预测，让他们相信，可以成功完成这次冒险。为推进这个公司最重要的项目，他汇集LCD和电视机研发部门的力量，组建跨部门团队，并直白地告诉大家这是夏普存亡的关键。再比如，我们认识的一位工程师雷，在团队受挫后对大家说：“CEO要求的完成时间很吓人，换成其他团队可能已经哆嗦了。但我们不是普通团队。我知道你们能勇敢面对挑战，我相信你们每个人，因此我相信我们能在三个月内准备好生产样件。让我们全力投入，拿出完成目标需要的表现。我们有智慧、有经验，现在需要的只是意志，而这只有伟大团队才有。”只有领导者真正相信愿景和战略目标能够实现，他才能展现出激情。

声音表现、肢体动作和面部表情这三种非语言策略，对人格魅力也非常关键。但它们并非所有人天生都能掌握，而且也很容易受文化

情境影响。在亚洲被认为激情过头的表现，在南欧可能被认为过于拘谨。但领导者同样必须学习和练习这些策略，因为它们相较语言CLT更容易被听众理解，而且能给你的讲话断句，更好地抓住听众的注意力。（详见图表《声音和动作中的人格魅力》。）

回归实践

你现在学习了CLT，如何开始使用？很简单：做好准备，开始练习。准备演讲或展示时，你肯定应该考虑运用这些策略并进行演练。我们还建议管理者在一对一谈话或团队会议前考虑这些策略，以提高说服他人的能力。你要做的是，掌握几项适合自身、因而能够自然展现（或至少看起来如此）的CLT。我们培训的领导者在小组中练习CLT，并互相给予反馈。你也可以在家人或关系好的同事面前练习，或录下视频自己评判。

领导者无须在每次对话中应用所有CLT，而应均衡使用一组策略。经过长期练习，领导者能够做到挥洒自如。我们认识的一位管理者在接受CLT培训后认识了现在的夫人，给她看了他过去的视频，她不敢相信那是同一个人；在现在的视频中，这个充满人格魅力的人（使用CLT的频率是以前的两倍多），才是她的先生。另一位管理者六年前接受CLT培训，现已成为公司的首席运营官。他说自己每天都会在工作和生活中运用CLT，例如最近和团队沟通迁址事宜，结果“比预想的好很多”。

如果你认为自己天生不是魅力型人格，因此无法提升个人魅力，你就错了。在我们的研究中，初始魅力评分最低的领导者，也能显著缩小与善用CLT的同事的差距。的确，丘吉尔或马丁·路德·金不是靠培训和练习能造就的，但CLT可以让你在下属眼中更具人格魅力，这一定能帮助你成为更强大的领导者。



约翰·安东纳基斯是洛桑大学商业和经济学院终身教授，长期为企业提供领导力发展咨询。玛丽卡·芬利是洛桑大学商业和经济学院管理学系博士研究生，主要研究性别和领导力。苏·利希蒂是洛桑大学心理学硕士，从事组织发展咨询工作。

人格魅力修炼指南

反应越快，越有魅力

FAST THINKERS ARE MORE CHARISMATIC

妮可·托雷斯（Nicole Torres）| 访

时青靖 | 译　蒋荟蓉 | 校　万艳 | 编辑



研究：澳大利亚昆士兰大学教授威廉·冯·希佩尔（William von Hippel）率领一个研究小组以几十组朋友为研究对象，测试他们的智商和性格类型。随后要求他们进行一项快速反应测试，尽快回答诸如“说出一种珍贵宝石的名字”之类的30个常识性问题。参与者同时对朋友们的“魅力”和“社交能力”做出评价。研究者发现，无论参与者的IQ、渊博程度或个性如何，反应速度越快的人，在朋友们眼中就越有魅力。

质疑：反应速度真的决定着人们眼中你的魅力指数吗？一个人的魅力仅仅来自一个反应敏捷的大脑？冯·希佩尔教授，捍卫你的研究吧！

冯·希佩尔：我们曾预计大脑反应速度能反映一个人的魅力，研究证明的确如此。有魅力的人往往具有变通性，我想这是大家都公认的一点。他们的言谈引人注目，却完全出人意料。他们会反馈出有趣的答案或令人惊讶的联想，你永远弄不明白他们下一步会如何行事。他们都很有趣。这就好比幽默：我以一种开玩笑的方式将你说的话与你不曾意料的一个想法关联起来。如果我有很强的幽默感，将会大不相同。然而，最让我们惊讶的是，大脑反应速度似乎与一个人的社交能力毫无关联，影响的仅是个人魅力。

HBR：大脑反应速度要多快才能称得上是机智敏捷？

据我们的研究，反应最快的人能在400毫秒内说出一种珍贵宝石的名字，而反应慢的人则要超过900毫秒的时间。

这看起来差别很小啊？

几乎所有人都能在1秒内回答一道简单的问题，或完成模式匹配之类的任务。虽然这里呈现出的差别很小，但是大脑对简单问题的反应速度说明了你对更为复杂问题的反应速度。例如，如果你说："我想也许我该让你知道，我是同性恋。"我可能会对此很惊讶，因为我一直以为你是异性恋。但即使我对此并不在乎或者也认为你是同性恋，对于你这句话我仍要迅速给出反应，因为如果我沉默的时间较长，你可能会对此产生误解。

社会压力迫使我们要迅速做出回应。当我弟弟告知我父母他要结婚时，他们认为他太年轻不应这么早结婚，因此他们沉默了很久，才说出那句 "恭喜你"。然而这已于事无补。每个人都很清楚那短暂的沉默意味着什么。

但在这些情况下，相比回顾事实，难道不是社会互动涉及得更多吗？

的确如此。但我们认为，大脑反应速度已在一定程度上演变成我

们给彼此留下深刻印象的一种方式。我们的大脑看似并非要强大到如此，方可让我们有能力处理那些事实。许多人辩称，我们的大脑已进化到可以应对复杂社会环境的程度。因此，我们用来解决抽象问题的许多思维能力，实际上并非大脑为抽象问题而生的。确切地说，大脑如此进化是为了让我们彼此间相处得更为融洽。

一般来说，难道不是聪明人更具魅力吗？**IQ**不也能代表一个人的魅力？

大脑反应速度是一个人实际IQ最为可靠的预测因素，因此我们曾设想IQ会是个人魅力的一个重要预测指标，即你的信息量会影响你作出关联想象的速度。但必须要指出的是，大脑反应速度与IQ并非一回事。许多聪明人的反应速度很慢，而一些反应速度很快的人并不聪明。研究结果表明，一旦我们以速度为控制变量，仅靠IQ无法预测出一个人的魅力指数。对个人魅力而言，大脑反应速度要比IQ更为重要。

如果某人回答错了呢？

这并不影响结果。人们几乎很难会发现他们回答错了。“说出一种珍贵宝石的名字”是简单得不能再简单的事了。我们并非想测试出他们究竟有多聪明，我们只想看看他们的反应有多快。

我想出上一个问题用了约**200**毫秒。怎么样，很不错吧？

漂亮！但如果你能在这么短时间内给出答案，我会印象更深刻。

这么看来一个反应迅速的大脑应该也会对社交能力起到辅助作用。但你们的研究并未得出这样的结论，是吗？

我们也曾设想思维敏捷可能意味着一般的社交技能，诸如人们在各种不同社交场合中的相处能力，让他人感到愉悦的社交能力等等。因此我们进行了两次研究。第一次研究中，并未得出这样的结果。第

二次研究中，即便是在我们稍微扩大了社交技能涵盖的范围情况下，仍未得出如此结果。我也不知道为什么。

第一次研究中，针对魅力指数有3个问题：他们的魅力程度如何？他们的思维敏捷程度如何？他们的风趣程度如何？针对社交能力的问题有：他们处理冲突的能力如何？他们对各种社交场合的应对能力如何？他们在解读他人感受方面能力如何？第二次研究中，增加了3个关于社交能力的问题：他们在安抚他人情绪方面能力如何？他们的社交能力究竟如何？他们如何与他人相处？

你如何定义一个人的“魅力”？

个人魅力有点类似色情意味，很难用语言详述，但你一看到它就会知道。在我看来，你可以是一个很有魅力的人，但同时也是个混蛋。例如，唐纳德·特朗普几乎毫无社交性优雅可言，但他魅力不凡。他很让人着迷，让人猜不透接下来会说些什么。

相比之下，杰布·布什（Jeb Bush）简直就是一个无趣沉闷之人。你不仅会猜出他要说些什么，也很清楚他要说的不会有趣到哪里去。但我相信，在宴会上或谈判桌上，他为人一定更为和善。我认为很多政治领导者都魅力不俗，但他们的社交能力却不一定很强。

这么说思维敏捷、能言善道的管理者对公司来说是件好事，哪怕他们缺乏其他的社交能力？

具有魅力的领导者是很让人着迷的。他们能改变公司发展方向，赢得人们的信任，以及让人们用新的视角看待问题。思维反应速度这项素质能够反映出一个人是否具备激励组织的能力，却难以通过后天努力来提高，由此可以得出，哪些人具有激发组织的能力，而哪些人不具有。如果你想在公司内推行大的变革，你可能需要引入一位具有魅力的领导者。

如果我想让自己看起来很有魅力，在一些事情上说服我的老板，我应

该怎么做？

事情是这样的：试图让自己看起来很有魅力是有风险的。我觉得，那些反应迅速的人之所以让我们印象深刻，并不仅仅是因为他们反应迅速，也因为他们能够迅速想出解读一个想法的多种方式——我会说这些人能一次想到多种方式。显示自己具备这种能力的惟一方式就是，迅速做出与众不同的反应。但如果你这么做，你就是在冒险，因为你说出的话可能是愚蠢或得罪人的。这是有代价的。既然有那么多魅力不凡且可爱的人，所以我不想继续以特朗普为例。弄巧成拙的几率是很大的。

我应如何避免弄巧成拙？

我认为，魅力十足却言语不当意味着灾难。兼具魅力与言语得当才最好不过。

证据确凿！睡眠质量直接决定领导的魅力指数

Christopher M. Barnes | 文　陈宁子 | 译　王晨 | 校

领导者的时间表往往排得很满，他们常常以睡眠为代价换取更多工作时间。这实际上是为提高工作量而牺牲质量。

我最新的研究表明，睡眠不足同样会损害领导力，对团队表现产生重要影响。

在此前发表于《哈佛商业评论》的一篇文章中，我主要阐述了较差睡眠质量会增加领导者第二天表现恶劣的可能性，从而降低团队工作投入度。在本文中，我更为关注领导力的积极面：有魅力的领导力。有魅力的领导者能激励团队，让人感觉领导者本人和团队追寻的使命都非同寻常。对于任何想提升自己团队表现的领导者，有魅力的领导力都是非常有用的技能。

有魅力的领导力如同硬币一样有两面：领导者和追随者。在最新的研究中（与Cristiano L. Guarana、Shazia Nauman、Dejun Tony Kong合作），我分析了缺乏睡眠会如何损害这枚硬币的两面。我们重点关注了情绪对领导者魅力的影响。

此前的研究表明，领导者展现积极的情绪，会提升团队成员感受

到积极情绪的几率，这则会更让他们感到领导者有魅力。换句话说，情绪积极、经常微笑的领导者更可能拥有快乐而振奋的团队。

领导者表达积极情绪有两种方式，一是表达自然产生的积极情绪，二是通过情绪管理来提升情绪状态（例如想高兴的事，或让自己从不高兴的事情上分分心想点别的）。这两种方式都可能帮助领导者变得更有魅力。

可惜的是，睡眠不足对积极情绪的产生和情绪管理能力都有削弱。结果就是，缺乏睡眠的领导者更不容易对下属表现出积极情绪，而缺乏睡眠的团队成员也会更难感受到积极情绪状态。我们推测，领导者和团队成员缺乏睡眠，会损害对领导者魅力的评价。换句话说，缺觉的领导更难鼓舞士气，缺觉的团队成员也更难被激励。

为验证了上述假设，我与合作者进行了两项实验。第一项实验主要关注领导者的表达技巧。我们请88名学生模拟研究团体领导者在某项开幕仪式上演讲，给他们准备时间，然后在实验室里录下演讲的过程。这些学生中的一半（控制组）在实验前一晚正常睡眠，而另一半参与者少睡两个小时。我们之后请三位评委给参与者在演讲中表现出的魅力打分。

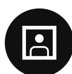
和我们的预期一致，相比控制组，睡眠不足的参与者魅力值较低，而问题通常出在情绪管理上。换句话说，缺乏睡眠的领导者更难有效表达积极情绪，因此被认为相对缺乏魅力。

在第二项实验中，我们考察了另一方，即团队成员。与第一项研究类似，我们将109名学生分为睡眠正常和睡眠不足两组。在这项实验中，参与者扮演发表演讲领导者的下属，在观看录像后对演讲者的魅力给出评价。我们发现，缺乏睡眠的下属积极情绪水平更低，导致他们对领导者魅力的评价更低。换句话说，缺觉的下属更加暴躁，也

更难被鼓舞。

总结我们的发现：缺乏睡眠的领导更缺乏魅力，更难激励团队；缺乏睡眠的团队成员对领导者魅力评价更低，更难振奋起来。

这个发现非常重要，因为很多领导者都长期缺乏睡眠，还让下属处于休息不足的环境，比如让他们在很晚的时候还必须看手机。这些领导者正在破坏自己有效领导团队的能力。所以结论是：如果你想成为有魅力的领导者，能够有效激励团队，你和你领导的人都应该先努力好好睡觉。



Christopher M. Barnes是华盛顿大学Foster商学院管理学助理教授，曾在美国空军研究中心疲劳对策分支工作。

人格魅力修炼指南

坏人为何能在职场中春风得意？

托马斯·卡莫洛-普雷姆兹克（Tomas Chamorro-Premuzic）｜文　安健｜编辑

“并非所有精神病都在监狱里——有些就在董事会里。”这是罗伯特·黑尔在自己的演讲《我们之中的捕食者》中所说的名句。

精神病是“黑暗三性格”之一，其他两个分别是自恋癖与权术主义（又称马基雅维利主义）。值得注意的是，与临床表现的人格特征不同，人们普遍具有这样的性格。也就是说，你可能在心理测试中能得到很高、中等或偏低的分数，同时在日常生活中的表现很正常。换句话说，你在心理测试中得分高，并不意味着你在生活或工作中有问题。尽管黑暗三性格有违反公共道德的意味，但近期的研究显示，拥有这些性格的人在职场上能获得各种各样的好处。

总体来说，精神不太正常的人比普通人更加不诚实、以自我为中心、鲁莽、冷酷。信奉权术主义的人更追求一种表面魅力，喜欢玩弄人际关系，欺骗别人，冷酷且容易冲动。具备这种性格的人缺乏道德观，很容易把“为达目的可以不择手段”或“要想成事就得投机取巧“的想法当做自己的座右铭。而自恋癖则指的是一种不切实际的狂妄自大，一种膨胀的自负情绪（但往往是不稳定、不安全），同时伴以自私自利、不顾他人感受的行为。自恋癖又称那喀索斯主义，源自古希腊关于那喀索斯的神话，喻示着有自恋癖的人太过自大，可能会溺毙

在自爱的情绪中——这使他们很难关注别人。自恋者往往魅力十足，而这种魅力是自恋者在社交上的优势：西尔维奥·贝卢斯科尼、吉姆·琼斯、史蒂夫·乔布斯都是这样的人。

在近期的一项有关典型德国企业的研究中，自恋癖与薪水呈正相关的关系，而权术主义则与领导层位置和职业满意度呈正相关的关系。在控制了人口统计、工作任期、机构规模以及工作时间的影响后，这种关联性依旧非常显著。

此前，一项耗时长达15年的研究发现，精神病态和有自恋癖倾向的人往往会升至机构的顶层阶级，取得更多财富。根据研究得出的此类发现以及一些人的预测，公司董事会成员临床诊断出心理疾病的概率是普通人的三倍。这也和早前人们总认为商人精神不正常的印象相一致。哈维·克莱克里(Hervey Cleckley)1940年时在自己的代表作《圣洁的面具》（The Mask of Sanity）一书中指出，心理变态的商人工作效率极高，看起来也很正常，但他们每隔一段时间就会沉溺于“婚姻不忠、麻木不仁、酗酒、爱冒险”的窠臼。

那么为什么坏蛋总能得意呢？

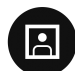
一部分原因在于，除去黑暗面之外，这些人显然还有光明的一面。一项有关积极人格和消极人格重叠部分的研究发现，拥有黑暗性格特质的人更外向、对新事物抱有更开放的态度，更加好奇，自尊心更强。除此之外，由于拒绝合作和利己行为，黑暗三性格的特质能提高竞争力。另外有研究表明，精神变态与具有权术主义倾向的人能够利用诱惑和威胁的手段吓退潜在的竞争对手，获得老板的青睐。这也解释了为什么拥有这些性格特质的人通常都是优秀的演员，并能在两性关系（短期）中如鱼得水。不过我们需要明白，这些人的成功往往以牺牲群体利益为代价。

虽然黑暗三性格有积极的一面——这也解释了为什么坏蛋总能得意，但他们的成功是以牺牲集体利益为代价。从进化论的角度来讲，黑暗三性格的特质里面包含了寄生的本质。以政治的眼光来看，大环境越肮脏、越污秽，这些具有寄生性格的人活得就越滋润。

不出所料，一系列研究都将黑暗三性格与更高端的恃强欺弱行为联系起来。除此之外，两项元分析研究显示，黑暗三性格与职场上的消极行为（偷窃、旷工、失误、破坏等等）有重要联系。1951-2011年间所有出版的相关科学研究都得出了相似的分析结果，即权谋主义、自恋癖与精神变态均与消极工作行为、企业员工意识淡薄呈正相关。而权术主义、精神变态与实际工作表现呈负相关（与个人事业成功相反）。正如综述所言："庞氏骗局、互联网诈骗、贪污、内部交易、腐败、渎职"都可以归因于黑暗三性格的特质。

但是常言道，凡事适度为妙（适度本身除外）。例如，研究表明适度的权术主义倾向预示着较高的团队责任感，这也许是因为奉行权术主义的人在政治上精明，擅长交际，总能力争上游。在另一项关于军事领导力的研究中，最好的领袖展现出了自恋癖积极的一面，同时抑制了其黑暗的一面：他们十分自负，自尊自强，但在实际操作和印象管理方面较弱。

人们也许会认为暗黑特质是一个被滥用的力量——这种特质相对来说有益于在短期内取得成功，但长此以往也许会导致问题，特别是当人们自己没有意识到的时候。也就是说，黑暗面是我们个性中的有毒资产。你可以将它们变为一种职业武器，但随着你一步步成功，你的团队、你的企业会越陷越深。进一步讲，当首要目标是要确保一个团队或企业比竞争对手做得更好时，应该避免选择一个有黑暗特质的领导。个性是职场上的宝贵财富，但黑暗三性格只是更利于个人发展而非集体发展。



托马斯·卡莫洛-普雷姆兹克是霍根测评系统的首席执行官，伦敦大学学院商业心理学教授，哥伦比亚大学教师。

领导者越自恋
跟随者越多

玛格丽特·梅约（Margarita Mayo）| 文
时青靖 | 编辑



研究结果很明确，当人们选择谦逊，不摆官架子的人当领导者，世界会更美好。

从长期来看，谦逊的领导者可以推动公司业绩发展，因为他们能营造更加合作的氛围。这种领导者对自我的看法也比较公正，不管优点还是缺点都能正确看待，而且擅长发掘他人身上的长处和做出的贡献，比较愿意接受新鲜想法和反馈。此类领导都是“无名英雄”，会帮助追随者建立自信，表现超出预期，营造良好的团队氛围，协助个人尽可能为公司贡献力量。

举个例子，一项对美国软硬件行业105家中小企业的研究显示，如果企业的CEO个性谦逊，高管团队更有可能精诚合作，共享信息，

尽可能发挥人才的能量。

另一项研究显示领导者的谦逊会感染他人：如果领导者行为低调，身边的人也会模仿其态度和行为方式。还有一项对161个团队的研究显示，跟着谦逊领导者的员工更愿意承认自身不足和限制，也更愿意跟他人分享鲜花和掌声，在接纳新想法新建议和反馈意见方面也表现更好。

然而人们并不是总愿意跟随谦逊的无名英雄，而是更喜欢超级英雄：浑身散发个人魅力的自大型领导者。

魅力的希腊原文是Kharisma，意思是“神的礼物”，魅力的含义是极具风度、个人吸引力，能感染其他人的热情和投入。德国社会学家马克思·韦伯（Max Weber）将魅力定义为“具有神圣根源或有表率作用，具备这些特质的人会被当成领导者。”关于个人魅力型领导力的研究证据显示，之所以个人魅力突出的人容易当上领导者，是因为他们精力充沛，行为不拘泥于常规，且有英雄风范。

魅力确实能产生影响力，大规模推动积极的转变，但魅力型领导方式也有“阴暗面”。杰伊·康格（Jay Conger）和拉宾德拉·凯南格（Rabindra Kanungo）在著作中称：“魅力型领导者容易陷入极端自恋，追求自私又不切实际的目标。”临床试验也显示，当魅力与自恋结合起来，领导者容易滥用权力，利用追随者。另一项研究称自恋型领导者倾向于大胆畅想将来，在他人眼中反而增加了魅力。

为什么自恋型领导者更有可能升到高层？一项研究称，虽然自恋的人看起来傲慢，往往也散发出“高效领导者形象。”自恋型领导者非常了解如何将吸引力转移到自己身上。他们享受万人瞩目。人们要花很多时间才能领悟，看似适合领导者的素质其实并不能一一兑现，而且领导者的自恋情绪会影响团队成员互相交流信息，导致业绩下滑。

并不是说魅力型和自恋型人就没法成为优秀的领导者。某些情况下还是有可能的。举个例子，一项研究显示自恋型CEO“热爱能吸引注意力的大胆举动，结果不是大赚就是大赔。”因此自恋型领导者比

较适合高风险高收益的任务。

这也并不意味着谦逊的领导者没机会展现魅力。研究显示我们可以通过倾向追求个人目标还是以集体目标为先，将魅力型领导者分为“消极型”或者“积极型”。这两种领导魅力也可以称为个人型和社会型魅力。虽然社会型魅力的领导者也会散发英雄气概，但由于不够霸气而且比较关注集体利益，英雄气质会受到削弱。与之相反，个人魅力型领导者的气质伴随着极端独裁和高度自恋。当追随者感觉困惑而且看不清方向时，比较容易孕育出个人魅力型英雄。另一方面，如果追随者价值观比较清晰，只将领导者的魅力当成实现集体目标的手段，就会选择社会魅力型领导者。

问题在于我们经常会选出充满消极型魅力的领导者，实际上情况并没有糟糕到需要这样的领导者拯救。虽然这种人总是高看自己，没有同情心，对他人指手画脚，还喜欢争名夺利，但他们的魅力就是让人难以抗拒。一项研究显示，追随者容易被超级英雄的气场所折服：通过强大的吸引力，自恋型领导者可以将周边改造为竞争游戏，追随者也跟着变得以自我为中心，最后变成集体自恋。

如果谦逊型领导者比自恋型领导者更加高效呢，为什么我们还会经常选择自恋的人领导我们？

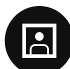
“领导传奇”假说认为，人们看待社会事件时往往会高估领导人物的作用，而且倾向于用传奇方式解读领导人物的形象。

我自己的研究显示，人们的心理状态也会导致对魅力型领导者的看法出现偏差。如果感到焦虑，会格外需要魅力十足的领导者。结果是，危机中不仅会刺激人们寻找魅力型领导者，也会倾向于认为现在跟随的领导者更有魅力。

所以说，经济和社会危机都是魅力型领导者最好的测试场。危机中充满各种痛苦和不确定性，非常适合充满魅力的人物崛起。然而同时，人们也更有可能选出错误的领导者。危机中，以及其他影响情绪的事件中，自恋型领导者不切实际的想象更容易受到人们的拥护。矛

盾在于，这种情况下选出的领导者带领大家成功的机会有可能更低。危机中的人们容易受到超级英雄前来“拯救众生”的说法诱惑，但实际上选出的人可能只会将大家带入更黑暗的深渊。

听起来可能有点令人绝望，但也可以换个角度看。本质上，选出什么样的领导者，说明众人就是配什么样的领导者。我们共同选择拥护领导者是为了满足需要和愿望，所以完全可以选择谦逊型或社会魅力型领导者，放弃自恋狂。



玛格丽特·梅约是马德里IE商学院领导力和组织行为学教授。最近她入选50位思想家榜单，跻身2017年30位思想领导之列。她的新书《此致：领导工作和生活中如何面对真实的自己》（Yours Truly: How to Stay True to Your Authentic Self in Leadership and Life）将于2018年由布鲁姆斯伯里出版社出版。

教高管降服“心魔”

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯（Manfred F.R. Kets de Vries）｜文
时青靖｜译 刘铮筝｜校　钮键军｜编辑

管理者的心理健康程度决定企业运营的方方面面。但高管们却普遍存在四种“心魔”：病态自恋、躁狂抑郁、被动攻击和述情障碍。它们严重危害了高管的事业发展，并阻碍了所在机构的运营。正确的心理辅导将有助于治疗这些心理障碍。

核心观点

问题　高管们有时会遭受严重人格障碍的折磨，例如病态自恋、躁狂抑郁、被动攻击和述情障碍。当这些领导登上高位时，他们治下的机构往往运转不佳，而且所有员工都苦不堪言。

解决办法　如果高管教练们能够识别这些障碍的征兆，并且知道如何应对，那么就可以帮助高管们应对这些障碍。每一种障碍都需要不同的处理方法。尽管他们表面上看起来恰恰相反，但病态自恋型高管的自尊心都非常脆弱，对争执的应对能力较差。教练们必须谨慎地增强他们的自信。与其相反，让躁狂抑郁型高管直

面现实，再结合心理治疗和药物，是帮助他们回归正轨的关键。被动攻击型高管的治疗目标是教会他们通过健康、直接的方式表达愤怒。探索和描述情感体验可以帮助述情障碍型高管改善与他人之间的关系。

简而言之　尽管很多高管可能在接受辅导后也无法改变，但至少这些障碍都能得到一定的控制。如果采取正确的干预措施，出现这些障碍的高管完全可以扭转局面，事业有成。

工作环境是健康且能够让员工发展自我、人尽其才，还是病态的、令人不悦？这完全取决于高管如何使用手中的权力。这在一定程度上与他们的心理健康程度密切相关。如果老板心理健康、情绪稳定，公司的规章制度一般合乎情理，不会给员工造成负担，让他们能专心本职工作。但如果老板心理扭曲，那么这种心理障碍将会影响公司运营的方方面面：商业计划的制定、创意和相互间的交流，甚至会影响到公司的系统和结构。

作为高管教练，我时常会接触到一些有心理障碍的领导者。我会对他们进行心理分析和治疗，努力去理解、开导他们。下面我将描述几种常见的心理障碍，并介绍我是如何帮助人们来与之相处。

我所说的心理障碍并不包括偶尔出现的抑郁。抑郁是一种正常的精神状态，谁都有可能抑郁。轻度抑郁并不需要进行专门的辅导干预；但重症和慢性抑郁症，则在我讨论的症状之列。

并不是每个人都能按我描述的类别对号入座，我们或多或少符合某一类别；有严重精神问题的高管也只是少数，但存在某种人格障碍的高管数量却着实惊人。需要指出的是，即使面对心理相对健康的高管，你也会发现，他们身上存在本文描述的某些特点，当然他们不需

服用药物或者接受正式治疗。

尽管这些心理障碍可以控制，但是一些“有毒”领导却很难被改变（见下文《无可救药的高管》）。改变是一个缓慢且艰难的过程，很大程度上是因为所处公司对恶习的纵容，甚至是其产生的温床。幸运的是，大多数高管能够意识到自身问题，并有勇气去解决问题，下文将对此作具体介绍。

无可救药的高管

除了历史上偶然出现的暴君或者独裁者之外，很难想象世界上存在着不凭良心做事的人。不过，反社会者和精神病患者确实存在，而且往往同一个人兼具这两种身份。两种类型都是由遗传和环境因素导致的，不过反社会者更多地受到环境的影响，而精神病患者更多地与遗传有关，也更为危险。遗憾的是，这两类疾患均无法治愈。

根据我的经验，反社会者和精神病患者与教练的关系通常包括以下两种：要么获得教练的支持，结为同盟，共同反对“强迫”他们接受治疗的人，要么千方百计给教练留下好印象，以便获取某种利益。在这两种情况下，他们都将“反映”出你所希望看到的真实情况，并且声称已经意识到了他们的做法错在哪里。

阿诺德是一家大型消费品公司颇被看好的高管，我认识他时，觉得他看起来是个颇为敏锐的人。他长得非常帅，善于社交，至少很会善于奉承我，不过他这种恭顺的做法并不适合我。刚上来，我建议他接受一个360度测评。表面上他一口答应，不过，当结果出来时，很多和他交往密切的重要员工，尤其是他下属的反馈不翼而飞。我让他去处理此事，并明确指出

了应该包括在内的员工名单。

不出所料，第二份报告中都是一针见血的负面评论。阿诺德从不承认自己的错误，总是把责任推卸给别人。而且他不守信用，不保守秘密。我让他解释这些反馈，并且问他如何看待这些信息：哪些信息让他感到惊讶？哪些是公正的，哪些不公正？我明白，对待阿诺德这样的人，必须避免争论和直接对抗。

尽管我对他的辅导效果持保留意见，阿诺德仍然让老板们相信，他已经取得进步。于是，他被派往东南亚，为公司在当地扩张充当先锋部队。一年后，我从财经媒体上获知，这家公司卷入一起数额较大的贿赂丑闻。阿诺德是主要回扣受益者之一。

（返回阅读原文）

病态自恋型



高管身上最为常见的一种心理障碍是病态自恋。每个人都多少有些自恋，只是程度不同而已。实际上，为保障机体的正常功能，我们需要些许的自恋。自恋是人体免疫系统的组成部分，能帮助我们很好地面对人生中的悲欢离合。自恋能让人拥有自信并自我激励。但过度自恋则极其危险，因为它会使人们对自己抱有不切实际的幻想；过度自恋的人通常都很自私，做事不考虑他人，他们会要求过多的关注，自视高人一等，且为谋求权势不择手段。

如何辨别病态自恋

辨别病态自恋型高管的最佳方法是观察下属对其的反应。以西蒙为例，第一次见到他时，他被视为公司最有前途的高管之一。但是，很多董事均质疑他是否有能力成为下一任CEO。他能否带领公司更上一层楼？他是否足够成熟？出于这些质疑，该公司负责人才管理的副总裁艾格尼丝让我担任西蒙的教练，以便为西蒙继任CEO做好准备。

艾格尼丝解释说，西蒙问题的暴露始于其作出的一系列鲁莽决

定。这是非常危险的信号，说明他并不了解公司文化。西蒙为当选"年度商业人物"而到处游说的做法，让公司上下怨声一片。更过分的是，他还将区域总部迁至新开发的高档消费区。如考虑到以前办公室的拥挤狭窄，这尚无可厚非，但结果却是新办公室严重超过了预算。最过分的是：西蒙竟然租用了一架小型商务飞机，还美其名曰这样可以节省资金，方便总部与区域内各办事处的联系，这让让艾格尼丝大为光火。还有一项指责与西蒙达成的交易有关。艾格尼丝告诉我，尽管西蒙的下属劝告其要谨慎行事，但他依然着手开展了一项激进的扩张计划，与投资银行家讨论收购事宜。

公司里的大多数员工都认为西蒙喜欢利用别人，但从来不知回报。有人曾说，他感觉就像西蒙通向成功舞台的道具。在茶歇时，艾格尼丝时常会碰到西蒙的一些下属，他们总是喋喋不休地抱怨办公室里的悲惨经历。其中一些优秀人士开始与西蒙针锋相对，另一些人则选择不再与其共事，调往其他部门。这让她和其他人怀疑西蒙是否真的是公司的"金童"。

和很多患自恋症的人一样，西蒙绝不是丑小鸭。他又高又帅，穿着考究，待人友善，风度翩翩。他看上去很容易相处，他并不讳言任职时间相对较短这一缺陷。他告诉我，他是公司出了大价钱从竞争对手那里"挖"来的，对此媒体还曾大肆报道过。他还说，他的确很喜欢之前的工作，但因为在短期内他绝无可能问鼎高层，所以才委曲求全接受了现在的职位。问及将来的打算时，西蒙坦承，他认为继任CEO稳操胜券。显然，他并不很在意其他竞争者。

最能说明问题的是，西蒙是一个非黑即白的人。他认为，人分为两类：支持者和反对者。他放话说，任何反对他的人都将成为他的攻击对象。他已经解聘了团队中几位意见不合的人。拿不定主意是否要支持他的高管也很容易被他视为异己。

辅导病态自恋型高管

处理棘手问题总是充满诱惑，与病态自恋型高管打交道的首要原则是，一定不要伤害他们脆弱的自尊。他们的狂妄自大通常是在童年时代形成的，这是一种应激机制，是对自我感觉能力不足的弥补，具体而言，就是对无法取悦父母进行的补偿。当父母不切实际地一味“过度激励”子女，也能导致同样的结果。病态自恋型高管看似很自信，但实际上内心极其脆弱。

高管教练的首要任务的是，必须将病态自恋型高管的自尊很好地保护起来，而不能一味打压。教练要表现出对他们的尊重，承认他们渴望他人认可的合理性；但不能强化他们本已狂妄的自我认知，因为这会让他们产生错觉，以为他们在待人接物方面做得很好；也不能过于强调他们的弱点，因为这会让他们心生恐惧。因此，要先通过理解和同情，取得信任，然后再尝试去纠正他们的行为障碍。

成功的关键在于充分利用病态自恋型高管人际关系中的两个方面：

移情。一般来说，病态自恋型高管具有理想化和贬低他人的二元倾向。他们往往会把童年时取悦父母的渴望转移到权威人物身上，教练很有可能就是其中之一。经验丰富的教练认为，钟摆总是会向另一个方向摆动。因此可以利用这个道理，建立一种更为安全的工作关系，指出这些缺陷给他们带来的束缚，帮助病态自恋型高管勇敢地去面对。如我所料，西蒙很快就将我视为权威人物。于是，我就给他一些比较温和的建议，告诉他哪些做法可以提升他在公司里的声望，哪些不能。我曾向他建议：尽管商务飞机对业务繁忙的高管来说非常实用，不过这样做多少有些荒谬，因为这与其他区域削减成本的举措有些格格不入。结果，他认真考虑了这点。

进取心。可以利用病态自恋型高管的进取心来激励他们。有一次，我对西蒙的批评过于严厉，结果把他惹恼了。他试图说服艾格尼丝取消我的辅导，但我们提醒他，给他配备教练正是因为他很有潜力继任CEO，他这才作罢。通过几次辅导，我成功恢复了以往两人之间

的平衡。当然，利用病态自恋型高管的进取心也有难度，一定要避免点燃他们心中的狂妄之火，这样才能在交流时巧妙地与之周旋。不要点破他们的野心，只和他们讨论哪些做法对他们实现目标有益，哪些无效。这样既可以改进他们的行为方式，又能增进他们对教练的信任。

建立自信需要时间，西蒙的案例恰恰说明了这一点。我逐渐发现，他不像以前那么以自我为中心了，而是更愿意与别人分享成果。他与同事的关系也开始改善，并成为他们的良师益友。总之，他的所作所为更加现实，也更符合公司的价值观。公司决策层注意到他的变化，并为之感到欣慰。当公司CEO退休时，西蒙成功继任。

遗憾的是，病态自恋型高管重蹈覆辙的案例比比皆是，尤其在他们实现目标之后。因此，有必要对他们继续辅导。为了确保西蒙在就任CEO后继续保持全新的自我，我建议他参加我主办的CEO研讨班。我认为，与来自其他公司的领导进行分组会谈，可以帮助他稳定刚刚形成的完美的自我形象。

辅导和治疗有何不同？

人们经常询问这个问题，但得到的答案却各种各样。有些人认为，二者的区别在于时间维度的不同：辅导专注于现在和未来，而治疗则更多地关注过去。有些人明确把辅导和治疗划为有意识和无意识两大阵营。还有一些人认为，心理疗法是一种长期治疗，而辅导只是短期干预。

在我看来，这些都是人为的区分。也许可以这样说，精神治疗师更注重对人格动力学的强化训练，而高管教练更关注高管们普遍的工作环境。但是我坚信，如果治疗师能够更多地了解公司机构的状况，可以取得更好的治疗效果，而没有接受过

心理学培训的教练掌握一些心理学基础知识，也会对治疗大有帮助。在我的实际工作中，如果条件允许，我经常把过去和现在贯通起来，把有意识的和无意识的材料结合起来，通盘进行考虑。我既是一名治疗师，也是一位教练，接受的工作有些是短期的，要求精力高度集中，而另外一些则有可能持续数年。

躁狂抑郁型



躁狂抑郁症，又称抑郁狂躁型（简称躁郁症），是另一种高管中常见的精神问题。和大多数精神疾病一样，躁郁症也有轻重之分，但即使程度较轻的躁郁症也会让事业偏离正轨，最终众叛亲离。

如何辨别躁郁症？

让我们再来看一下我的另一段亲身经历。弗兰克是一家公司的创

始人兼CEO。他的同事告诉我，弗兰克的情绪没有中间地带。跟他共事，你得像消防队员，因为要经常紧随其后，扑灭他的怒火。但尽管弗兰克的情绪反复无常，同事们也注意到他的优点：精力充沛，热情奔放，富有感染力。而且，他颇具领袖魅力，能极大地吸引人们的注意力，这也正是公司最初取得成功的原因。

但当时弗兰克正面临难关。公司岌岌可危：一次大规模扩张的失败，造成公司现金流极为紧张；对此，一大批有才华的高管忧心忡忡，打算另谋出路。如果弗兰克此时不能力挽狂澜，公司将破产清算。

与弗兰克交谈后，我发现他明显患有躁郁症。多年前，在他妻子的建议下，他曾经接受过精神治疗。医师建议他服用碳酸锂类药物（碳酸锂有明显抑制躁狂症作用，可以改善精神分裂症的情感障碍——编者注）。

弗兰克承认，服药后的一段时期效果很好，但他补充说，自己生活被打乱了。和不服用药物时相比，服药时期的生活枯燥乏味。药物抑制了他的情绪，让他很难兴奋起来。任何事情都不会触动到他的神经，无论是观赏花园，聆听鸟语，与同事交谈，还是达成交易；他已不知道什么叫“兴奋”了，后来他决定停止用药。

弗兰克还患有“物质滥用”（物质滥用是指一种对物质使用的不良适应方式，它会导致临床明显的损害或痛苦，并会在长时间内持续或间断复发——编者注）。在躁狂时，他会大量饮酒，酒精似乎能够延长兴奋时间，增强兴奋度。他还承认曾服用过可卡因。

我了解到，弗兰克在23岁就结婚了，这对他平衡情绪很有帮助。不过，他的妻子最近找了一份兼职工作，这大幅减少了夫妻相处的时间，因此打乱了原有的家庭平衡。弗兰克呆在办公室和外出的时间越来越多。他非常不情愿地承认，自己有过多次婚外情。他不确定妻子是否知道这些，但显然，他的所作所为已经影响到夫妻关系。按照弗兰克的说法，他们现在是同床异梦。他承认自己渴望回到原来夫妻恩

爱的状态。

辅导躁郁型高管

治疗躁郁症这样的严重情绪障碍，通常需要心理辅导和药物双管齐下。问题在于，躁郁型高管很少愿意接受治疗，弗兰克也不例外。他们判断现实的能力受损，具体而言，无论处于躁狂状态，还是抑郁状态，他们都无法很好地理解别人对他们的看法，也不知道自己该如何对待别人。

让他们承认自己的问题是最大的挑战。治疗躁郁型高管与治疗病态自恋型高管的方法恰恰相反：要让他们直面与别人交往的现实状况，也就是要与受他们影响的人合作，创造全新的环境，以便他们能够顺利地开展工作。在这种情况下，教练就可以借助他人来进行治疗。就弗兰克的情况而言，可以寻求他妻子和赏识他的高管的支持。

配偶和家庭。我跟弗兰克说，我有必要见一下他的妻子，虽然我很清楚这个要求有违常规。但是，考虑到在帮助弗兰克稳定情绪的过程中，他妻子的角色也很重要，所以有必要破例一次。为了取得弗兰克的同意，我告诉他，了解他的妻子有什么愿望和目标对我来说非常重要，因为他也需要对他妻子有更好地了解。在与弗兰克夫妻分别就此事达成共识后，我和弗兰克探讨了他未来的预期。他真正想要的是什么？他想在哪儿生活？谁将成为他生活中的一部分？一旦弗兰克意识到他与家人的关系出现了问题，他就有了改进行为的动力。

同事。与此同时，我与弗兰克的管理团队和许多非常务董事进行交流，向他们询问哪些事情最能扰乱弗兰克。当然，我事先征得了弗兰克的允许，向他解释我必须了解公司内部人员对他的看法。首先，我和这些利益相关者分别进行交谈，然后再让弗兰克加入讨论。在交谈中，他逐渐意识到，他需要在公司里扮演不同的角色。这个角色能够让他摆脱繁杂的日常事务，他事无巨细的管理方式对员工形成巨大

压力。弗兰克意识到，他对公司的最大贡献在于维护重要客户，他应该把主要精力放在这上面。因此他决定任命一位首席运营官代其处理日常工作。

让躁郁症患者承认自己患有精神问题有一定困难，但是他们与自恋患者有所不同，他们能够在一定程度上意识到这一缺陷。因此，让他们面对现实和与他们开展合作都更容易。通过6个月的努力，我帮助弗兰克明白了应该如何调整工作方式，这对稳定他在工作和家庭中的精神状态均大有裨益。最后，弗兰克开始定期咨询精神治疗师，继而开始药物治疗。

被动攻击型



被动攻击型人格是指为避免对抗，以隐蔽、间接的方式发泄心中的不满情绪。出现这种行为的原因在于，许多家庭不允许孩子诚实直接地表达真实想法，这导致孩子很快学会了抑制个人感受，不愿直接表达想法。在生活中，这样的孩子表面上服从，但是暗地里却故意拖

延、敷衍。更有甚者，由于极大地抑制了感受，他们根本无法意识到自己实际上是在采取不合作的做法。因此，当别人指责他们的行为时，他们就会怒火中烧，因为在他们看来，一切都是别人的错。

如何辨别被动攻击型人格障碍？

被动攻击型者有很多典型症状：他们表面上答应别人的请求，但却故意错过截止日期；开会迟到，还找各种借口；他们甚至暗中阻挠目标的实现，以此表达隐藏在心中的怨恨和不满。为推卸责任，他们往往做事拖拉，效率低下，而且健忘。还有一个判断指标是，在催促下，他们工作表现失常，但如果不给压力，他们工作质量反而非常高。这就是为什么很多被动攻击型的人能够当上高管的原因。他们自己通常也是这种行为的主要受害者。玛丽就是其中之一。曾与我合作过一段时间的一位高管向我介绍她。他认为玛丽很有潜力，但是她却从不兑现承诺。听到他的感慨，我就猜测到她可能具有被动攻击型人格障碍，与她的初次会面证实了这一预测。她给我的印象是冷淡、被动，甚至有点抑郁。

当我询问玛丽如何看待同事和老板时，她的回答是“不可理喻”。我无法判断她是否意识到，在与同事缺乏默契这件事上，她也难辞其咎。实际上，在问及她为什么同意跟我见面时，她也没能给出明确的回答。她惟一提到的是，老板认为这个主意不错。尽管她已经进行了360度测评，但是她似乎并没有意识到，她的行为给他人带来了困扰。

辅导被动攻击型高管

被动攻击型高管需要消除他们对权威人物的敌意。为帮助他们，教练首先要帮助他们转移这种敌意。我想方设法让玛丽把我视为权威

人物，从而激起了她的愤怒。这样我就可以帮助她通过更为健康和直接的方式发泄怒火。我的治疗包括以下几点：

自始至终的对抗。每当玛丽开始和我“非暴力不合作”时，我都会说：“玛丽，看起来你又生我的气啦，是这样吗？”与此同时，我还会指出她行为中的矛盾之处。当然，她总是会矢口否认或找借口逃避。例如，当本该做的事情没有完成时，她经常借口忘记了。不过，她发现，想要瞒得住我越来越难了。我总是很小心，避免马上反驳她。跟玛丽这样的人打交道，绝不能跟她争辩或者纠正她的辩解；只需要保持沉默，让他们自己反思你说的话。被动攻击型的人认为，和他们争辩意味着你是迫害者，而他们是受害者，他们对这一套驾轻就熟。我就是要让玛丽知道，我已经意识到她内心的愤怒，以此向玛丽传达信息：她的这一套在处理人际关系上根本无效。

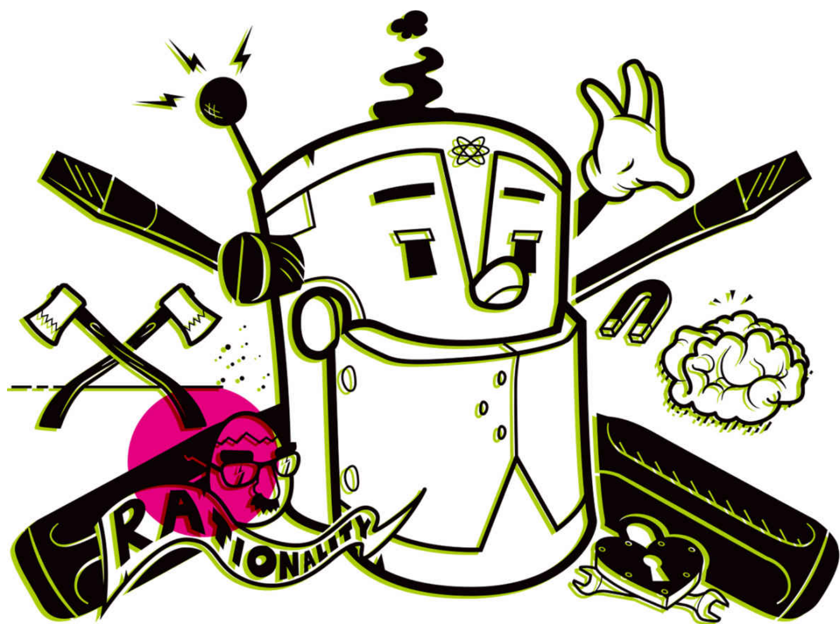
尝试更好的表现。存在被动攻击人格缺陷的人往往缺乏自信，所以教练必须帮助他们增强自信心。最好的做法就是让他们学着坦荡地为人处事，并且让他们说出如何才能解决或者改善他们所面临的问题。起初，玛丽还是支支吾吾，但是一段时间后，我说服她尝试有所突破。我会给她安排一些特殊的任务，并要求她上交书面报告。如果她没有按时上交，我会不带任何感情色彩，直接向她表达我的失望。我会告诉她，我对她的所作所为很不解。为什么总是屡教不改？为什么不尝试更好的方式？如果她还想继续接受辅导，这种做法必须停止。当然，每次会面我也会毫不吝啬地表扬她。

了解家庭情况。玛丽需要认识到，她做事经常拖延是因为她对提出要求的人心存怨恨。通过与我讨论家庭动力学，玛丽逐渐认识到为什么她会成为这样的人。事实是，她一直没有勇气直面她的独裁父亲。分析完童年经历，我们开始讨论玛丽对待权威人物（包括我）的态度，尤其是她经常对他们表现出来的敌意。当然，她也逐渐认识到了自己的这种抵触情绪。我们还重点讨论了玛丽处理家庭关系的方式，探讨了她的做法对孩子们的影响及后果。虽然她希望孩子们能够

快乐成长，但她的做法却适得其反。

辅导被动攻击型的人是件苦差事。因为他们会想方设法阻挠你的计划，而且还会从中获得某种成就感，这的确很令人恼火。我尽了最大努力，让玛丽不再跟我作对。随着时间的推移，她开始像婴儿学步那样，慢慢以一种全新的方式与别人交往。她会更直接地表达自己的不满，并向我反馈成功或者失败的经验。她对辅导效果很满意，所以也就有更有信心坚持下去。辅导一直持续到我确信，她已经不需要我的帮助了。我曾回访过她几次，发现她并没有旧病复发。

述情障碍型



前面案例中提到的高管尽管会让人恼火，但他们不乏独特魅力的一面，至少还有些人情味。然而接下来的这种人格障碍，不是情感过剩，而是情感缺乏，处理起来更为棘手。

对于这类型的人，精神病学家们使用的术语是“述情障碍”。这个

词源自希腊语，意思为“无法用语言表达情感”。存在述情障碍的人通常缺乏想象力，其典型症状是，无法描述甚至识别自身的情感。述情障碍使他们无法解读从别人那里接收到的复杂情感信号，而是将这些情感信号视为危险、潜在的不可控力量。

这并不是说，存在述情障碍的人无法成功，比如他们很容易在大的官僚机构中取得成功。因为在这类机构中，谨慎行事，察言观色，应声附和，又相对低调，通常会有很好的回报。但是在其他类型的机构中，他们就不这么如鱼得水了。存在述情障碍的人欠缺高绩效公司所需要的活力、灵感和视野，从而很难激励别人。由于他们的沟通能力很差，别人也很难理解他们，因此根本无法让员工发挥最大效能。与此同时，他们不懂得如何处理突发事件，可能会成为公司发展道路上的绊脚石。他们的情感缺失更会对公司文化造成了巨大的负面影响，阻碍了创造力和创新。

如何辨认述情障碍？

一位名为罗伯特的高管来找我，是因为在新公司的工作让他很迷失。以前他在事业上还算一帆风顺，不过在更换工作之后，他感觉处处碰壁。我问他具体情况，他说缺乏条理的新工作让他十分不安。他不清楚自己应该做什么，在人际关系和工作上都感到力不从心。

罗伯特原来供职于某一政府部门的技术岗位，后来到一家私营公司出任首席信息官。这个职位对社交能力要求较高。他很难融入到管理团队中。由于不知道该怎么做，他与人力资源部的一位同事交流了他的困惑。这位同事建议他试着提高一下情商，因此他找到了我。

初次见面时，我问了他一些开放式的问题。让我震惊的是，他回答问题时非常机械，完全面无表情。从他谈论朋友和家人的方式，我就可以推测，他并没有什么关系亲密的人。对于如何看待未来，他所设想的情景也不涉及任何情感因素。他在畅想生活和情绪记忆方面的

功能似乎已经被破坏。

在被问及面对压力的感受时，他只是说到了胃痛、肌肉紧张、头疼等生理感觉，全然没有提及相应的心理感受。这正是典型的述情障碍症：他们能够感受到身体的不适，却无法识别情绪上的反应。显然，罗伯特并不明白为何会这样。

尽管述情障碍型高管出现了身体上的不适，但是请医生们一定要记住，绝对不能建议他们采取医疗干预措施。拿罗伯特的案例来说，显然他的主治医生已无计可施，因此才建议他去看精神病医生或者心理治疗师，但是罗伯特并未采纳她的建议。

辅导述情障碍型高管

出现述情障碍的人并不是最有吸引力的客户，做他们的教练需要极大的耐心，因为耐心在很大程度上会左右治疗效果。尽管抗抑郁药物能够让他们的这种症状得到一些改善，但并没有治疗述情障碍症的特效药。我的目标是让罗伯特逐渐恢复情感意识，并能作出适当的反应，辅导包括两个阶段：

确定亟待解决的问题。对于治疗罗伯特这样的人，我认为最有效的做法是，要先弄清他们亟待解决的人际关系问题，并找到解决方法。为了赢得他的信任，我需要帮助他提高日常工作的效率。这是我与他最初几次会面的主要课题。在被问到最近工作中让他最困惑的事情时，他说，有一次他的新助手突然在他办公室放声大哭，他对此很不解。我问他对此的感受，他表示没什么，只不过让他有些头疼。问他有没有做点什么让助手停止痛哭，他说，“没有。”只是让她回去了。问他为什么不安慰一下她。他回答说，没想到这些，不过如果再发生类似的事情，他会试着按我的建议做。

陈述痛苦的经历。在让罗伯特对我的治疗有信心后，我开始让他就工作中一些更困难的经历做出陈述，迫使他讲出他的痛苦。在他出

现身体不适时，我们会根据这些症状，设置一个相关场景：为什么会这样？这说明了什么？哪些事件与之有关？经过多次辅导，罗伯特开始认识到，他的症状与生活中那些让他在情感上受到困扰的事件有关。随着治疗的深入，他开始提及相应的心理感受，不再只是停留在生理层面。同时，他也逐渐意识到，与他人分享对开展工作大有裨益。他变得爱开玩笑，也不那么机械呆板了。

其他一些方法也有助于应对述情障碍。我发现，团队疗法和家庭疗法能够帮助接受辅导的人去认识、理解和表达情感。这是他们进行自我反省和自我观察的机会。许多行为技术，比如生物反馈、放松疗法、自生训练、意向导引和催眠疗法等，都能够对此有所帮助。这些技术能够让有述情障碍的人产生对应激反应的控制意识，更好地认识生理反应与周围事件之间的关系。

就像《新绿野仙踪》中的铁皮人发现自己有心脏一样，述情障碍型高管也能够学会应对自己的情感。一旦做到这一点，他们在待人接物上就会变得积极主动，从而能最大限度地激发员工的潜力和工作热情。

奥地利心理学家西格蒙德·弗洛伊德曾跟小说家斯蒂芬·茨威格（Stefan Zweig）说过，人的一生总是“在与恶魔作斗争”。这个恶魔就是“非理性”。如果高管们无法认识到自己非理性一面，就会像面对冰山的航船一样，忘记了最大的危险来自水面之下。卓越高管在听到权力的召唤时，会把自我洞察力当作一种约束力，将自省和行动结合起来。这时，高管教练就有了用武之地，指出这种无意识的、看似非理性的过程能够在多大程度上影响高管的行为。

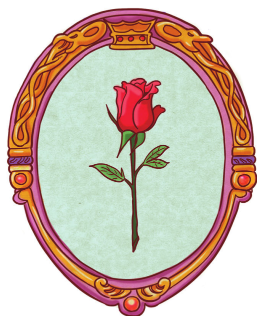


曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯（Manfred F.R. Kets de Vries）是高管教练、精神分析师/精神治疗医师、管理学者、英士国际商学院（分别在法国、新加坡和

阿联酋的阿布扎比设立校区）领导力发展和组织变革方面的特聘教授。最新著作《刺猬效应：建立高绩效团队的秘密》（*The Hedgehog Effect: The Secrets of Building High Performance Teams*，约翰威立国际出版公司，2011年出版）

哪一种自恋者
更适合做领导

兰德尔·皮特森（Randall S. Peterson）
威利·威克曼（S. Wiley Wakeman）| 文
时青靖 | 编辑



有自恋情结的领导者是一个令机构感到头疼的问题。一方面，他们可能会成为宝贵的资产，通过其个人魅力为机构带来十足的干劲和宏大的愿景，同时推行颠覆性的改革。研究和过往经验告诉我们，自恋者走上领导岗位的可能性更高。

另一方面，他们也可能会成为暴躁的领导者，任何建议都会让他大发雷霆，因为他们认为自己对自身能力的乐观判断是准确的。有自恋情结的领导者往往会陷入一系列困境，包括棘手的冲突、居高不下的人员流动（因没有同理心以及无法分享荣誉），以及他们不愿为自己辩解而导致的争议和疑惑。简而言之，自恋者在机构需要系统改革

时能够发挥重要的作用，但是在其他任何时期，他们造成的麻烦要高于其价值。

然而我们认为，我们可以克制和控制自恋情结的缺点。例如，如果这种自大的自我观点能够被转化为对他人的关注，会成为最好的帮助者、建议提供者或团队成员。天生能够从事这类工作的自恋者被称为集体性自恋者。他们是自我任命的圣人，会不切实际地夸大自己对他人的贡献。与此同时，与所有自恋者一样，他们会自觉地保持其不切实际、不可一世的自我观，并渴望得到积极的反馈，他们的自恋情结可用于开展富有成效的事情，因为他们的自我形象与帮助他人息息相关。有鉴于传统研究曾对主体性自恋人士（这些人自认为其能力比其他人更出色，而且专注于实现自我成就）所进行的调查，集体性自恋人士更有可能在集体环境下分享荣誉和资源，其目的是为了支持其自认为的英勇援助者形象，而这一类的自恋人士可能恰好能够满足机构的需求。

这在现实中有什么指导意义？为了测试集体性和主体性自恋人士的行为区别，我们进行了几个实验。一开始，我们通过询问受调对象对于某些声明（例如，“我始终知道自己在做什么”“优越性是与生俱来的”）的接受度，来衡量主体性自恋。在衡量集体性自恋的时候，参与者表达了对以下声明的接受度，例如“我是我所知道的最乐于助人的人”以及“我将因改善他人的福祉而闻名于世”。

然后，我们使用独裁者游戏来进行实验。其中，玩家会得到资源（金钱、糖果等），并要求在自己和伙伴之间进行分配。游戏对玩家的行为没有要求，玩家可以完全本着自私自利的原则（独自占有所有资源）或者完全利他的原则（将所有资源给合作伙伴）。

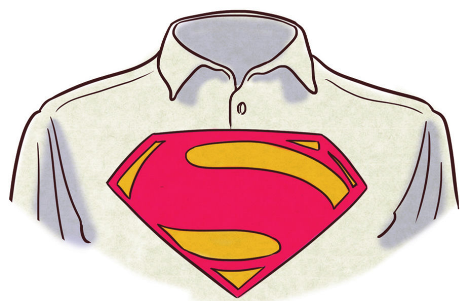
我们使用独裁者游戏主要出于两个目的。第一，我们希望营造一种集体型关系，例如与伙伴或朋友之间的关系。第二，我们试图营造一种交换型关系，例如企业合作伙伴之间或消费者购买产品时所体现的关系。集体型关系和交换型关系的主要区别在于，当通过交换型关

系提供服务时（但不是集体型关系），人们会期望存在一种互惠关系。例如，如果你要求集体型关系中的某位人士（例如朋友）帮你搬家，就算你没有付钱，他们也不会和你断交（集体型关系）。事实上，向朋友付钱反而可能会破坏这一关系。然而，如果你邀请一家公司帮你搬家，人们很难靠一句谢谢来让这家公司感到满意。

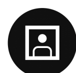
为了模拟这种集体型关系，我们要求参与者在自己和其伙伴之间分配巧克力；为了营造交换型关系，我们要求受调对象在自己和伙伴之间分配现金。从现有的研究我们得知，金钱的出现会让决策流程向交换型转变。在其中的一个调查中，我们向受调对象仅提供一个单位的资源，目的是凸显收益和损失。此举迫使参与者做出选择：是把所有资源给自己，让伙伴一无所获，还是把所有资源给其伙伴，而自己却一无所有。

这一游戏出现了一个有趣的现象。在集体型关系中，主体性和集体性自恋者表现出了出人意料的利他主义和分享精神。90%的参与者都把巧克力给了自己的伙伴。看来，当游戏使用巧克力这种通常用来表达谢意的物品时，两种类型的自恋者都非常有可能将巧克力给自己的伙伴。在把巧克力换成钱之后，集体性和主体性自恋者的行为发生了截然不同的变化。具体来说，主体性（传统）自恋者变得极端自私，90%的参与者都将钱据为己有。然而，集体性自恋者的表现则大不相同，有一半的人把钱给了别人。由于工作机构都是基于交换型关系，而且大多数人都是拿工资的，因此大家很有可能将其看作一种正常的行为。

为了测试集体性自恋者在工作环境下的表现，我们开展了一个纵向的MBA团队调查。我们发现，主体性自恋者在团队中有着较强的负面影响，这一点与非集体性自恋者不同。具体来说，我们发现，那些主体性自恋程度更高的团队更有可能导致个别队员抢夺本不属于他们的功绩，从而导致冲突，并降低业绩。然而，集体性自恋程度更高的团队则没有上述问题，其业绩超过了主体性自恋程度高的团队。



自恋者可能会对团体和机构带来灾难性的后果，因为即便系统没有大问题，他们通常都会实施彻头彻尾的改革。然而，当这些自恋者呈现出集体性倾向时，自恋情结的缺点在很大程度上都能得到弥补。与其对自恋者避而远之，各大机构不妨选择正确类型的自恋者，以获得更好的效果。我们的研究显示，寻找集体性自恋者可能会使双方相得益彰，他们不仅能够提供动力、个人魅力和愿景，同时还能为公司的大局着想。



兰德尔· 皮特森是英格兰伦敦商学院组织行为学教授。威利· 威克曼是伦敦商学院的博士生。他的研究审视了自我增强动机、不道德行为和自适应异常行为对心理和社会的影响。

力争赢还是避免输？
真正激励你的是什么

海迪·格兰特·霍尔沃森（Heidi Grant Halvorson）托里·希金斯（E. Tory Higgins）｜文
陈圆妮｜译　方颖｜校

你在哪种情形下最高效？什么因素会增强或者削弱你的积极性？人们对这个问题会有不同答案，而这正是对优秀管理者的核心挑战，无论你管理的是自己还是别人。一刀切的原则并不适用于所有人。能让你表现卓越的策略可能并不适用于你的同事或下属，对你的老板或导师有用的策略也不并总适用于你。人的性格才是关键。

在商业领域中，迈尔斯-布里格斯性格分析指标（Myers-Briggs Type Indicator，简称MBTI）是最常用的性格分析工具。但该指标和其他很多评估工具一样，无法预测表现（当然MBTI也没有宣称它可以）。这些测试可以告诉你一些关于你的特质——比如内向外向的程度，更依赖理性思考还是直觉感受。它表明你更喜欢做什么，但是对于你是否擅长做这些，或者不擅长时该如何改善则很少提到。

幸运的是，我们找到一种根据人的性格特质进行分类，并能预测其表现的方法：进取型（Promotion focus）和防守型（Prevention focus）。这两种类型虽然为心理学家和市场及管理学研究者所熟知，但能够最大程度从中获益的人群——想要提高自身工作效率同时帮助

他人发挥最大潜力的管理者——对此却知之甚少。

两种类型

动机导向影响我们如何应对生活的挑战和困难。进取型的人认为其目标是取得成果或获得提升，他们注重目标实现后所积累的回报，很急切地想要赢。你会在人群中认出进取型的人：愿意冒险，喜欢快速处理工作，梦想远大并且创意无限。

不幸的是，所有的冒险尝试、快速工作和正面思考让这些人更容易犯错，较少全面考虑问题，而且常常在出问题时没有备选方案。这是他们愿意付出的代价，因为对进取型的人来说，最糟糕的是没有抓住机会，未能获得回报，无法取得进步。

相反，防守型的人以负责任为其目标，他们注重稳妥、安全。他们担心因为自己工作不够努力或是不够认真而出现任何差错。他们谨小慎微，想要保持不败，抓住现有的东西，维持现状。他们通常讨厌冒险，但是他们的工作也更为周密、精确、考虑周全。为了成功，他们会缓慢、缜密地展开工作。他们通常并不是最有创意的思考者，但是往往具备卓越的分析能力和解决问题的技巧。进取型的人，想法时好时坏，通常需要防守型的人来加以辨别。

尽管，人有时会同时采用进取和防守两种思维思考问题，但是大多数人还是有一个主导的动机导向。这会影响我们的关注重点和价值取向，以及在成功或失败时的感受。它决定了我们在工作和生活中会呈现出何种优缺点，也解释了与我们动机导向不同的同事为什么有时会看起来非常奇怪，尤其是他们的某些决定和喜好。

大部分读者能够立即确认他们主导的动机导向。如果你不能，以下几点可以帮你找到答案：

进取型的人

工作迅速

考虑各种替代选择，是出色的献计献策者

对新机会持开放态度

乐观主义者

只针对最佳情境做计划

寻求正面反馈，如果没有就会失去动力和能量

出问题时感到沮丧、气馁

防守型的人

做事缓慢从容

倾向于精确

为最坏的情形做准备

对在短期内完成任务感到焦虑不安

坚持使用实践证明过的正确方法做事

对赞赏和乐观主义感到不自在

出问题时感到焦虑或忧心忡忡

通过确认自己的类型，你能够更好地利用自己的长处，认识并弥补自己的缺陷。在某种程度上，人们会本能地这么做。

研究显示，防守型的人可能会从事组织行为心理学家所说的“常规性与务实性”工作，比如行政人员、簿记员、会计、技师和制造工人等。这些工作要求熟悉掌握规则和章程，进而加以认真执行并彻底贯彻。这些工作是真正意义上的细节取胜。

进取型的人则更愿意从事“艺术型与调查型”工作，例如音乐家、广告文案撰稿人、发明家和咨询师。这些工作一般需要跳出常规思路来思考问题，从事这些工作的人会因为所具备的创造力和创新思维而得到赞赏，务实则不被重视。

你的动机导向可能也会引导你走向某一个特定行业。进取型的人在充满变化的行业中最有效率，因为在这些行业中，要保持领先就需

要快速做出反应，并充满创意。防守型的领导者在更稳定的行业中会最有效率，这些行业成功的关键是避免灾难性错误。

匹配动机导向

一旦你知道自己的类型，就可以选择榜样，构建目标，寻求或给予反馈，并提供激励以提高自己和团队的积极性。具备匹配的动机导向既能够提高进取型人的热忱，也能够保持防守型人的警觉，让两者的工作都变得更有价值，从而优化他们的工作表现，提高工作享受度。如果我们采用的动机导向匹配策略与我们的主导类型不一致，达到目标的可能性就会降低。

选择榜样。讲故事这一方式一直被奉为激励员工的有效工具。但是不同类型的人需要不同的故事来加以激励。

研究显示，进取型的人更容易被鼓舞人心的榜样故事吸引，比如业绩出色的销售员或独特高效的团队领导者之类的故事。相反，防守型的人时常想着避免犯错，因此他们会对那些提醒他们不要重蹈覆辙的故事印象深刻。作为个体，你会很自然地留意最能与你产生共鸣的那一类故事。但是作为同事或老板，你需要想一想你分享给别人的故事对他们是否具有激励性。

寻找到与你的性格类型相匹配的导师或老板很重要。如果你是一名经理，巧妙地让你的风格与雇员的风格相适应也很重要。一项最近的研究显示，进取型员工在转变型领导者手下会如鱼得水，因为这样的领导者支持创造性的解决方案，拥有长远的愿景，会寻找重整局面的方法。防守型员工在事务型领导者手下会表现得最好。这类领导者强调规则和标准，维护现状，他们倾向于微管理，不鼓励犯错，强调高效地达成更短期的目标。当人们找到合适的上司时，他们会更看重自己的工作，不太想离开这个组织。当和老板的性格类型不匹配时，员工对工作的愉悦度和投入都会减少。如果没有人来消除这种紧张状

态，就有可能产生一系列严重问题。（见图表“当性格不匹配时”）

构建目标。有时，稍微调整你设定目标的方式或描述它的语言，就会出现不同的效果。在这个话题上，来自德国的一项研究是我们最青睐的研究之一。在一个被高度关注的半职业足球联赛中，教练正为马上要在高压状态下罚球的选手做准备，他被告知要在以下两个陈述中择其一来为球员构建目标：“你会罚五个球，你的目标是至少罚中三个”或者“你会罚五个球，你的责任是不要罚丢两个以上的球”。你可能不会想到用语上的小改变会影响到这些训练有素、有高度积极性的球员。事实上，它的影响很大。研究员此前对球员的性格类型进行过评估。结果发现，当指令与球员主导的动机导向相匹配时，他们的表现会好很多。这一点对于防守型性格的球员尤其明显。当接到不要将球罚丢的指令时，他们的进球率几乎为另一指令的两倍。

在另一个关于如何构建目标的研究中，学生们被分派了任务——写一篇报告。这篇报告是付费的而且要求在特定日期前上交。按照要求，学生们需要制定一个具体的计划，详细陈述他们将在何时何地如何写这篇报告。

为进取型的人设计的报告写作说明如下：

设想一个你写报告的便利时间。

设想一个能让你安静舒服地写报告的场所。

设想你能攫取尽可能多的细节让报告更生动有趣。

为防守型的人设计的报告写作说明如下：

设想写报告比较不方便的时间，以便回避它们。

设想一些不舒服而且有很多干扰的地方，以避免在那里写报告。

设想你没有忘记任何细节，小心不要让你的报告太乏味无趣。

值得注意的是，与其他人相比，那些接收到的说明与他们的性格类型相匹配的学生，提交报告的可能性会高出50%。所以当你试图激励自己或者别人的时候，记住，进取型的人需要用积极的方式来思考他们正在做的事情（他们热切盼望去做哪些事情，如何优秀地完成任

务）；而防守型的人则更多的是思考消极因素（可能会犯的错误，需要避免的障碍）。

寻求或给予反馈。一旦以匹配的方式确立了目标，你就需要寻求合适的反馈来维持这种匹配。当然，如果你是一名管理者，你需要给予员工合适的反馈。在管理者对下属的杰出工作进行表扬时，进取型的人会更加努力。防守型的人则更在意批评和潜在的失败。比如，我们在一项研究中发现，进取型的人在确信他们会达到目标时更易于被激励并更努力工作，而告知他们还没有达到目标但是可能迎头赶上时，则达不到这样的效果。与进取型的人正好相反，防守型的人在被告知还没有达到目标时，会更努力；让他们确信会成功反而会削弱他们的动力。

我们并不是建议你去寻求虚假的赞赏或无根据的批评，或作为管理者给出这两种反馈。但如果你是进取型的人，就找会给你积极的、具有启发性信息的人。如果你是防守型的人，就应该常规性地向同事寻求具有建设性的批评意见。

作为一个管理者，你应该始终给出诚实的反馈，但是你可能需要调整重点以最大程度地激励员工。在表扬防守型员工时不要过于热情，不要掩饰他们所犯的错误或者需要改进的地方。同时，在告诉进取型员工坏消息时，不要过于挑剔——他们需要确信你对他们的能力有信心并且认可他们做得好的地方。

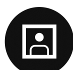
提供激励。另一个维持动机导向匹配的方法，是提供实实在在的激励。这并不是简单的“奖励就是激励”，奖励的方式会因为性格类型的不同而有差异。你可以为自己设定奖励，（比如“如果我周五之前完成这个项目，就奖励自己做一天温泉疗养”，或“如果我周五之前没有完成这个项目，周末就要清理车库”），也可以督促公司为员工建立合适的激励政策。

避免与员工性格导向不匹配的刺激手段也很重要，因为这可能会打击员工积极性。墨西哥湾漏油事件及后续发生的公关灾难，对英国

石油公司（BP）的形象造成严重的负面影响。新CEO鲍勃·达德利（Bob Dudley）改变了该公司的奖金评定标准：提高生产安全成为评估员工的惟一标准。然而，这个标准明显的缺点是，它可能会导致安全问题的瞒报而难以真正提高生产安全。第二个严重的缺点如今可能已表现得颇为明显：将安全与否当作奖励的标准是糟糕的激励方式。奖金会让人们变得更兴奋和愿意冒险，却与需要保持警惕和回避错误的初衷背道而驰。相反，没有达到新安全标准就没有奖金之类的惩罚，则可能带来正确的激励。

我们相信，进取型和防守型是看待同一个目标的两种合理方式。你可能认为你们的业务需要专注于为取得进步而创建新机会，而你的同事则认为重点应该放在维护现有客户上——你们两个都没有错。尽管两人之间可能存在暗斗和沟通不佳，但进取型和防守型的人对每一个机构的成功都很关键。

企业和团队需要在创新及持续发展现有业务上追求卓越，保持一定的速度和精确度。做到这些的关键是理解和接受我们自己和同事的性格类型，然后激发出每个人的最佳表现。



海迪·格兰特·霍尔沃森是社会心理学家，《成功人士做的九件不同的事》（Nine Things Successful People Do Differently，哈佛商业评论出版社2011年出版）一书的作者。
托里·希金斯是哥伦比亚大学心理学和管理学教授以及动机科学中心（Motivation Science Center）主任。两人合著《专注——用不同的方法看世界来促进成功和影响力》（Focus: Use Different Ways of Seeing the World to Power Success and Influence，哈德逊街出版社即将出版）。

人格魅力修炼指南

找到你的“神级状态”

让高效成为一种习惯。

FINDING THE ZONE

凯文·埃弗斯（Kevin Evers）| 文

王晨 | 译 蒋荟蓉 | 校 万艳 | 编辑



每个人都渴望找到全然聚精会神的时刻——反正我是这样。时间变慢，杂念消失，复杂的任务轻松完成。心理学家称之为“流”（flow）。运动员管它叫“神级状态”（the zone）。拿棒球来说，对于进入神级状态的击球手，时速160公里的来球就像慢悠悠的沙滩球一样，可以随便打。

很遗憾，在工作中，我并不经常处于神级状态。很多时候，我的

注意力会不知不觉离开手头工作，转向YouTube上的喵星人视频。我只能投降。大脑中或许有些隐秘的部分，让高效表现成为职业运动员或公司CEO的日常，而我无法掌握这些秘密。

不过，根据大量新研究成果，事情并非如此。从马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）对天赋和训练的论述，到丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）对大脑思维活动的研究，再到查尔斯·杜希格（Charles Duhigg）的《习惯的力量》（The Power of Habit），研究者们认为，高效的秘密其实唾手可得。等你读到本文时，可能又会有几本关于这个话题的新书上市。可所有这些分析和建议，真能让我们在工作中更高效吗？在我看来，有几本书似乎能提供靠谱的行动方案。

先说杜希格这本书。作者认为，那些超级明星能养成好习惯，与大脑基底神经节的使用方式有关。对于我们普通人，这个大脑区域一般用于不需要太多思考的任务，如开车通勤等。区别在于，普通人无意识地形成习惯，而运动明星和企业高管则通过训练大脑，将低效的习惯换成更好的新习惯。

杜希格认为，每个习惯都由一个循环构成：始于刺激，继之以惯性和奖励。举个简单的例子：看到电脑屏幕上显示Facebook的新消息，你会习惯性地停下工作，点开信息。其中的奖励是什么？不是消息的内容，而是分散注意力。你可以做的改变是，把老习惯（查收信息）换成新习惯（出去透透气或跟同事说说话），原则是让刺激和奖励保持不变。表现优异的人会努力改变自己的习惯循环，直到最困难的任务显得轻而易举。

这本书里我最喜欢的一个故事是关于托尼·邓吉（Tony Dungy）的，他曾是美国NFL橄榄球联盟坦帕湾海盗队和印第安纳波利斯小马队的主教练。邓吉曾注意到，线卫球员德里克·布鲁克斯（Derrick Brooks）在比赛中经常慢一拍。原因在于，布鲁克斯习惯同时分析太多信息——跑卫的步伐、四分卫的眼神等等。他其实是在进行多任务

工作。这在办公室里尚且很难，更何况是在球场上。他需要减少思考，加快行动。因此，邓吉训练他换个方式接收刺激（跑卫的动作）和得到奖励（预判打法）：依序分析各个信号，而不是同时观察所有细节。布鲁克斯起初觉得这样很费脑子，但最终养成了习惯。好习惯成为本能反应，而不是有意选择。

当然，布鲁克斯需要敬业的教练和团队的帮助，不是每个人都有这样的老板和同事。杜希格和其他很多探讨效率的作者忽略的另一件事，则是情绪对自我变革能力的影响。

前沿研究者理查·戴维森（Richard Davidson）和作家莎伦·贝格利（Sharon Begley）在《大脑的情感生活》（The Emotional Life of Your Brain）一书中指出，情绪是复杂大脑活动的产物，每个人独特的情绪风格由六个维度决定：复原力、世界观、社交直觉、自我洞察、环境意识和意图。我们在这些维度上的倾向，由遗传基因和生活经验共同决定，对我们的职业生活也可能有利有弊。

一项研究发现，对于不同个体，与快乐相关的大脑区域（右侧前额叶）的活跃度最多可相差30倍。这让人难以置信。在戴维森的体系中，复原力分数低意味着大脑前额叶抑制负面情绪的能力较差，这可能导致你改变习惯时很痛苦。这就是为什么很多人压力大时会重拾老习惯——那样更轻松。

戴维森的书很适合和杜希格那本一起读，因为它能解释我们的行为动机出现波动的复杂原因。读者可能会觉得有些沮丧，但还好有《情绪方程式》（Emotional Equations）这本书。作者奇普·康利（Chip Conley）有力地证明，我们能够控制大脑活动，改变固有情绪风格。

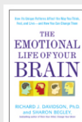
康利是Joie de Vivre Hospitality 的创始人，在经历一系列个人危机后，他总结出18个方程式，用来战胜大脑，抑制负面情绪。作为一个典型的传道者，他认为每个人都可以做到这些。比如，感到焦虑时，你要记住：焦虑＝不确定性×无力感。寻求满足？要记住：快乐

＝爱-恐惧。工作进展不顺？要记住：“流”＝能力/挑战。康利有时可能显得有点肤浅，但当我们尝试新任务时，他这些心理技巧没准能帮助我们克服内在障碍。

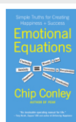
所以总体来说，我喜欢这些书传达出的信息：只要我能驾驭情绪，大脑就能将困难的新习惯转化为自发的行为。当然，实践起来可能难得多——尽管学到了这些新知识，我也明白“神级状态”不是总能有的。但至少我现在知道，它并非完全可望而不可即。

“这个系统的精彩之处在于消除了决策的必要性，它让球员动作更快：每个环节都成为本能反应和习惯，而非主动选择。”

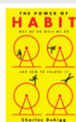
查尔斯·杜希格，《习惯的力量》



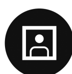
《大脑的情感生活》
理查·戴维森、莎伦·贝格利
企鹅出版集团
2012 年



《情绪方程式》
奇普·康利
Free Press
2012 年



《习惯的力量》
查尔斯·杜希格
兰登书屋
2012 年



凯文·埃弗斯是《哈佛商业评论》出版社编务统筹。



Harvard Business Review

哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：人格魅力修炼指南：成为理想中的自己，就靠它了！

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨

Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

---

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editors

李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

编译 Articles Editor

蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer
廖琦菁 Liao Qijing
新媒体编辑 Digital Editors
齐菁 Qi Jing 周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting
驻上海高级编辑 Senior Editor（Shanghai）
王晓红 Wendy Wang
驻伦敦高级编辑 Senior Editor（London）
牛文静 Niu Wenjing
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran
人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing
总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation

李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
总经理助理 Assistant General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区商业合作部总经理 General Manager of Business Cooperation Department of East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级经理 Senior Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao

王文睿 Lea Wang
品牌经理 Branding Manager
杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe
新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
内容编辑 Editors
姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui
贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
汪元豪 Wang Yuanhao
开发工程师 Development Engineer
庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang

财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

人格魅力修炼指南：成为理想中的自己，就靠它了！（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00013071-20180316
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn